10th edition

A Handbook of

PRACTICA DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

Michael Armstrong

(Un manual de)

PRACTICA DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

(Un manual de)

UMAN PRACTICA DE MANAGEMENTUL RESURSELOR

EDIȚIA A X-A

(Michael Armstrong)

PAGINA KOGAN

Londra și Philadelphia

Publicat pentru prima dată de Kogan Page Limited ca *Manual de practică de management al personalului* în 1977
Ediția a doua 1984
Ediția a treia 1988
Ediția a patra 1991
Ediția a cincea 1995
Ediția a șasea 1996
Ediția a șaptea publicată de Kogan Page Limited ca *Manual de practică de management al resurselor umane* în 1999
Ediția a opta 2001
Ediția a IX-a 2003
Ediția a zecea 2006

În afară de orice tranzacție echitabilă în scopuri de cercetare sau studiu privat, sau critică sau revizuire, așa cum este permis prin Legea privind drepturile de autor, modele și brevete din 1988, această publicație poate fi reprodusă, stocată sau transmisă, sub orice formă sau prin orice mijloc, numai cu permisiunea prealabilă în scris a editorilor sau în cazul reproducerii reprografice în conformitate cu termenii și licențele emise de CLA. Întrebările privind reproducerea în afara acestor termeni trebuie trimise editorilor la adresele menționate mai jos:

120 Pentonville Road
Londra N1 9JN
Marea Britanie
www.kogan-page.co.uk

525 South 4th Street, #241
Philadelphia, PA 19147
SUA

© Michael Armstrong, 1977, 1984, 1988, 1991, 1995, 1996, 1999, 2001, 2003, 2006

Dreptul lui Michael Armstrong de a fi identificat ca autor al acestei lucrări a fost afirmat de el în conformitate cu Legea privind drepturile de autor, modelele și brevetele din 1988.

British Library Cataloging in Publication Data

O înregistrare CIP pentru această carte este disponibilă de la British Library.

ISBN 0 7494 4631 5

Datele de catalogare în publicație ale Bibliotecii Congresului

Armstrong, Michael, 1928-
A handbook of human resource management practice/Michael Armstrong.-ed. a 10-a. p.cm.
Include referințe bibliografice și index.
ISBN 0-7494-4631-5
1. Managementul personalului-Manuale, manuale etc. I. Titlu.
HF5549.17.A76 2006
658,3-dc22
2005032487

Compoziție de Jean Cussons Compoziție, Diss, Norfolk
Tipărit și legat în Marea Britanie de Cambridge University Press

Cuprins

Lista figurilor *xvii*
Lista tabelelor *xxi*
Despre autor *xxiii*
Prefaţă *xxv*

PARTEA I MANAGEMENTUL OAMENILOR

1 Managementul resurselor umane **3**
Managementul resurselor umane definit 3; Sistemul de resurse umane 4; Modele de HRM 5; Obiectivele HRM 8; Obiectivele politicii MRU 10; Caracteristicile HRM 11; Rezervări despre HRM 15; MRU şi managementul personalului 18; Cum influenţează resursele umane asupra performanţei organizaţionale 20; MRU în context 24

2 Managementul capitalului uman **29**
Managementul capitalului uman definit 29; Managementul capitalului uman şi managementul resurselor umane 30; Conceptul de capital uman 33; Managementul capitalului uman: practică şi strategie 36; Măsurarea capitalului uman 37; Raportarea capitalului uman 47

3 Rolul funcţiei HR **53**

Rolul general al funcţiei HR 54; Rolul resurselor umane în facilitarea şi gestionarea schimbării 54; Variaţii în practica HR 56; Organizarea funcţiei HR 57; Marketingul funcţiei HR 59; Intocmirea, justificarea si protejarea bugetului HR 60; Outsourcing munca HR 61; Servicii de resurse umane partajate 63; Utilizarea consultanţilor de management 64; Evaluarea funcţiei HR 66

4 Rolul practicianului de resurse umane 71

Rolurile de bază 71; Modele ale practicienilor din HR 76; Obţinerea de sprijin şi angajament 81; Consideraţii etice 84; Profesionalism în HRM 85; Ambiguităţi în rolul practicienilor de resurse umane 87; Conflict în contribuţia HR 88; Competenţele cerute de profesioniştii în resurse umane 89

5 Rolul managerului de primă linie 93

Rolul de bază 93; Managerul de linie şi managementul oamenilor 94; Rolurile respective ale managementului de resurse umane şi de linie 95; Rolul managerului de linie în implementarea politicilor de resurse umane 97; Cum să îmbunătăţiţi managerii de primă linie ca manageri de oameni 98

6 Internaţional HRM 99

MRU internaţional definit 99; Probleme în HRM internaţional 99;
Modele organizatorice internaţionale 100; Convergenţă şi divergenţă 101; Diversitatea culturală 102; Gândeşte global şi acţionează local 104; Politici internaţionale de resurse umane 104; Gestionarea expatriaţilor 104

PARTEA II PROCESELE DE MANAGEMENT AL RESURSELOR UMANE

7 MRU strategic 113

Conceptul de strategie 113; MRU strategic definit 115; Obiectivele MRU strategice 116; Abordări ale MRU strategice 117; Implementarea MRU strategică 121

8 Strategii de resurse umane 123

strategii HR definite 123; Scopul 124; Distincţia dintre strategiile strategice de MRU şi HR 124; Tipuri de strategii HR 124; Criterii pentru o strategie eficientă de HR 129

9 Dezvoltarea şi implementarea strategiilor de resurse umane 131

Propuneri despre procesul de dezvoltare 132; Niveluri de luare a deciziilor strategice 132; Opţiuni şi opţiuni strategice 133; Abordări ale dezvoltării strategiei de resurse umane 134; Metodologia de elaborare a strategiei 140; Efectuarea unei revizuiri

strategice 141; Stabilirea strategiei 143; Implementarea strategiilor de resurse umane 143

10 Politici HRM **147**
Care sunt politicile de resurse umane 147; De ce au politicile de resurse umane 147; Trebuie formalizate politicile? 148; domenii de politică HR 148; Formulare Politici HR 156; Implementarea politicilor de resurse umane 157

11 MRU bazată pe competenţe **159**
Tipuri de competenţe 160; Cadre de competenţe 161; Motivele utilizării competenţelor 163; Acoperirea competenţelor 164; Utilizarea competenţelor 165; Dezvoltarea unui cadru de competenţe 167; Definirea competenţelor tehnice 169; Cheile succesului în utilizarea competenţelor 169; Inteligenţa emoţională 170

12 Managementul cunoştinţelor **173**
Managementul cunoştinţelor definit 174; Conceptul de cunoaştere 175; Scopul şi semnificaţia managementului cunoştinţelor 176; Abordări ale managementului cunoştinţelor 176; Sisteme de management al cunoştinţelor 178; Probleme legate de managementul cunoştinţelor 178; Contribuţia resurselor umane la managementul cunoştinţelor 180

13 Analiza rolurilor, competenţelor şi aptitudinilor **181**
Analiza rolului 187; Analiza competenţelor 193; Analiza aptitudinilor 198

PARTEA III MUNCĂ ŞI ANGAJARE

14 Natura muncii **205**
Ce este munca? 205; Teorii despre muncă 206; Factorii organizatorici care afectează munca 208; Schimbarea tiparelor de lucru 210; Şomaj 212; Atitudini faţă de muncă 212; Bunăstarea la locul de muncă 212

15 Raportul de muncă **215**
Raportul de muncă definit 215; Natura raportului de muncă 215; Baza raportului de muncă 217; Definirea raportului de muncă 217; Semnificaţia conceptului de relaţie de muncă 218; Modificări în raportul de muncă 218; Gestionarea raportului de muncă 218; Încrederea şi relaţia de muncă 220

16 Contractul psihologic **225**
Contractul psihologic a definit 225; Semnificaţia contractului psihologic 227; Natura

contractului psihologic 228; Cum se dezvoltă contractele psihologice 229; Natura schimbătoare a contractului psihologic 231; Starea contractului psihologic 233; Elaborarea şi menţinerea unui contract psihologic pozitiv 234; Starea contractului psihologic 2004 235

PARTEA IV COMPORTAMENT ORGANIZAŢIONAL

17 Caracteristicile oamenilor **239**
Diferenţele individuale 239; Atitudini 244; Influenţe asupra comportamentului la locul de muncă 244; Teoria atribuirii – cum emitem judecăţi despre oameni 245; Orientare spre muncă 246; Roluri 247; Implicaţii pentru specialiştii HR 248

18 Motivaţia **251**
Procesul de motivare 252; Tipuri de motivare 253; Teoria motivaţiei 254; Teoria instrumentalităţii 254; Teoria conţinutului (nevoilor) 255; Teoria proceselor 258; modelul cu doi factori al lui Herzberg 262; Relaţia dintre motivaţie, satisfacţie în muncă şi bani 263; Satisfacţia în muncă 264; Motivaţie şi bani 267; Strategii de motivare 268

19 Angajamentul şi implicarea organizaţională **271**
Conceptele de angajament şi angajament 271; Angajamentul organizatoric 273; Influenţe asupra angajamentului şi angajatului
satisfacţie 279; Logodna 281

20 Cum funcţionează organizaţiile **283**
Consideraţii de bază 283; Teorii organizatorice 283; Structura organizatorică 288; Tipuri de organizare 289; Procese organizatorice 292

21 Cultura organizaţională **303**
Definiţii 303; Semnificaţia culturii 305; Cât de organizatoric
cultura se dezvoltă 306; Diversitatea culturii 306; Componentele culturii 307; Clasificarea culturii organizaţionale 309; Evaluarea culturii organizaţionale 311; Măsurarea climatului organizaţional 312;
Culturi adecvate 313; Sprijinirea şi schimbarea culturilor 314

PARTEA A V-A ORGANIZAREA, PROIECTAREA ŞI DEZVOLTAREA

22 Designul organizaţiei **319**
Procesul de organizare 319; Scop 320; Organizare de conducere

recenzii 321; Analiza organizației 321; Diagnosticul organizației 322; Planificarea organizației 324; Responsabilitatea pentru proiectarea organizației 325

23 Proiectarea postului și dezvoltarea rolului **327**
Locuri de muncă și roluri 327; Factori care afectează proiectarea postului 328; Proiectarea postului 330; Îmbogățirea locului de muncă 332; Echipe de autogestionare 333; Muncă de înaltă performanță
design 334; Dezvoltarea rolului 334

24 Dezvoltare organizațională, schimbare și transformare **337**
Ce este dezvoltarea organizațională? 337; Organizare
dezvoltare 338; Managementul schimbării 343; Transformarea organizațională 352; Procese de dezvoltare și schimbare 355

PARTEA VI RESURSE PERSONALE
Resurse de oameni definite 359; Resurse de oameni și HRM 359; Planul 361

25 Planificarea resurselor umane **363**
Rolul planificării resurselor umane 363; Obiectivele resursei umane
planificare 368; Procesul de planificare a resurselor umane 368; Strategia de resurse 371; Planificarea scenariului 372; Estimarea cerințelor viitoare de resurse umane 373; Cifra de afaceri a muncii 375; Planificarea acțiunii 382; Contribuția resurselor umane la planificarea resurselor umane 388

26 Managementul talentelor **389**
Managementul talentelor definit 390; Elementele managementului talentelor 390; Crearea unui loc minunat de lucru 394; Strategii de atracție 395; Strategii de retenție 397; Managementul carierei 399; Managementul talentului pentru lucrătorii din cunoștințe 407; Managementul talentului în practică 407

27 Recrutare și selecție **409**
Procesul de recrutare și selecție 409; Definirea cerințelor 409; Atragerea candidaților 414; Publicitate 416; E-recrutare 420; Outsourcing recrutare 423; Unități de învățământ și formare 424; Formulare de cerere 425; Aplicatii de cernere 425; Metode de selecție 429; Tipuri de interviuri 430; Centre de evaluare 430; Grafologie 431; Alegerea metodelor de selecție 432; Îmbunătățirea eficienței recrutării și selecției 432; Referințe, calificări și oferte 434; Etape finale 436

28 Interviul de selecţie **439**
Scopul 439; Avantajele şi dezavantajele interviurilor 440; Natura unui interviu 441; Aranjamentele de interviu 442; Prepararea 443; Cronometrarea 444; Planificarea şi structurarea interviurilor 444; Intervievarea abordări 445; Tehnici de interviu - început şi sfârşit 450; Tehnici de interviu - adresarea de întrebări 450; Abilităţi de intervievare de selecţie 457; Ajungerea la o concluzie 458; Ce să faci şi ce nu la interviul de selecţie 459

29 Teste de selecţie **461**
Teste psihologice: definiția 461; Scopul testelor psihologice 461; Caracteristicile unui test bun 462; Tipuri de test 463; Interpretarea rezultatelor testelor 467; Alegerea testelor 468; Utilizarea testelor într-o procedură de selecţie 468

30 Introducere în organizaţie **471**
Inducţie definită 471; De ce este important să aveţi grijă de inducţie 472; Recepţie 473; Documentatia 474; Introducere companie - briefing iniţial 475; Introducere la locul de muncă 475; Cursuri formale de iniţiere 476; Formare introductivă la locul de muncă 477

31 Eliberarea din organizaţie **479**
Consideraţii generale 479; Redundanţă 482; Outplacement 485; Demitere 487; Ieşiri voluntare 490; Pensionare 490

PARTEA VII MANAGEMENTUL PERFORMANŢEI

32 Baza managementului performanţei **495**
Managementul performanţei definit 495; Obiectivele managementului performanţei 496; Caracteristici ale managementului performanţei 496; Înţelegerea managementului performanţei 497; Principii directoare ale managementului performanţei 499; Evaluarea performanţei şi managementul performanţei 500; Opinii despre managementul performanţei 500

33 Procesul de management al performanţei **503**
Managementul performanţei ca proces 503; Managementul performanţei ca un ciclu 503; Acorduri de performanţă 504; Gestionarea performanţei pe tot parcursul anului 508; Revizuirea performanţei 509; Evaluare performanţă 512; Tratarea cu performanţii slabi 515; Introducerea managementului performanţei 517

34 Feedback la 360 de grade **521**

Feedback la 360 de grade definit 521; Utilizarea feedback-ului la 360 de grade 522; Motivație pentru feedback la 360 de grade 523; Feedback 360 de grade - metodologie 524; Dezvoltare și implementare 526; Feedback la 360 de grade - avantaje și dezavantaje 527; Feedback la 360 de grade - criterii pentru succes 528

PARTEA VIII DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE

35 Dezvoltarea strategică a resurselor umane **533**
DRU strategic definit 533; Obiective strategice DRU 534; Componente ale HRD 534; HRD și HRM 535; Procesul de învățare și dezvoltare 535; Strategii pentru DRU 536; Filosofia dezvoltării resurselor umane 537

36 Învățarea organizațională și organizarea învățării **539**
Învățare organizațională 540; Organizația de învățare 543

37 Cum învață oamenii **549**
Învățare definită 549; Procesul de învățare 550; Teoria învățării 550; Stiluri de învățare 552; Învățând să înveți 554; Curba de învățare 554; Motivația de a învăța 555; Implicațiile teoriei și conceptelor învățării 556

38 Învățare și dezvoltare **559**
Învățare 559; Dezvoltare 570; Antrenament 575

39 E-learning **583**
Ce este e-learning? 583; Scopul e-learning-ului 584; Tehnologia e-learning-ului 584; Procesul de e-learning 585; Cazul de afaceri pentru e-learning 586; Dezvoltarea proceselor de e-learning 588

40 Dezvoltarea managementului **591**
Obiectivele dezvoltării managementului 592; Dezvoltarea managementului: nevoi și priorități 592; Cerințele, natura și elementele dezvoltării managementului 593; Activități de dezvoltare a managementului 594; Abordări ale dezvoltării managementului 596; Inteligența emoțională și calitățile de conducere 602; Responsabilitatea pentru dezvoltarea managementului 603

41 Formularea și implementarea strategiilor de învățare și dezvoltare 607 Realizarea cazului de afaceri 607; Dezvoltarea unei culturi a învățării 609; Identificarea nevoilor de învățare 610; Planificarea și implementarea programelor de

învăţare şi dezvoltare 612; Evaluarea învăţării 615

PARTEA A IX-A RECOMPENSĂ OAMENII

42 Gestionarea recompensei **623**

Managementul recompenselor definit 623; Obiectivele managementului recompenselor 624;

Filosofia managementului recompensei 624; Elementele managementului recompensei 625; Recompensa totală 629; Managementul recompenselor pentru directori şi directori 634; Managementul recompenselor pentru personalul de vanzari 636; Plata muncitorilor manuali 636

43 Recompensa strategică **643**
Strategia de recompensă definită 643; De ce să ai o strategie de recompensă? 644; Structura strategiei de recompensă 644; Conţinutul strategiei de recompensă 645; Principii directoare 649; Dezvoltarea strategiei de recompensă 649; Componentele unei strategii eficiente de recompensare 651; Priorităţile strategiei de recompensare 652; Exemple de strategii de recompensă 653; Implementarea strategiei de recompensă 656; Strategia de recompensare şi capacitatea de gestionare a liniilor 657

44 Evaluarea postului **659**
Evaluarea postului definit 660; Evaluarea analitică a postului 660; Evaluare non-analitică a postului 664; Incidenţa evaluării postului 666; Evaluarea posturilor asistată de calculator 667; Criterii de alegere 668; Cauza pro şi contra evaluarea postului 671; Elaborarea unei scheme de evaluare a postului cu factor punctual 672; Concluzii 679

45 Analiza ratei pieţei **681**
Scopul 681; Conceptul de rata de piata 681; Informaţiile necesare 682; Potrivirea locurilor de muncă 682; Prezentarea datelor 683; Surse de informare 683

46 Structuri de grad şi salariu **689**
Structura gradelor definită 689; Structura salariilor definită 690; Principii directoare pentru structurile de grad şi salarizare 690; Tipuri de grade şi structură salarială 691; Proiectarea structurilor de grad şi salariu 698

47 Salariul condiţionat **707**
Salariul contingent definit 708; Incidenta salariului contingent 708; Natura salariului individual contingent 709; Salariul individual contingent ca motivator 709; Argumente pro şi contra salariu individual contingent 710; Alternative la salariul individual contingent 712; Criterii de succes 713; Salarizarea în funcţie de performanţă 713; Salarizarea aferentă competenţei 714; Plata aferentă contribuţiilor 716; Salarizare bazată pe abilităţi 718; Salarizare aferentă serviciului 720; Alegerea abordării 721; Pregătirea pentru plata individuală contingentă 721; Elaborarea şi implementarea salariului individual contingent 724; Salarizare în echipă 724; Scheme la nivelul întregii organizaţii 725

48 Beneficii, pensii şi indemnizaţii ale angajaţilor **729**
Beneficii angajaţilor 729; Scheme de pensii ocupaţionale 731; Alocaţii şi alte plăţi către angajaţi 734

49 Gestionarea sistemelor de recompense **737**
Recompensează bugete şi previziuni 737; Evaluarea sistemului de recompense 739; Efectuarea analizelor salariale 740; Control 744; Proceduri de recompensare 745; Responsabilitate pentru recompensă 746; Comunicarea cu angajaţii 748

PARTEA X RELAŢIILE CU ANGAJARE
Relaţii cu angajaţii definite 751; Planul 752

50 Cadrul relaţiilor cu angajaţii **753**
Elementele relaţiilor cu angajaţii 754; Relaţiile industriale ca sistem de reguli 754; Tipuri de reglementări şi reguli 755; Negociere colectivă 756; Vederile unitare şi pluraliste 758; Reconcilierea intereselor 759; Individualism şi colectivism 759; Voluntarismul şi declinul lui 759; Abordarea MRU a relaţiilor cu angajaţii 761; Contextul relaţiilor industriale 762; Evoluţii în relaţiile industriale 763; Părţile la relaţii industriale 766; Rolul funcţiei HR în relaţiile cu angajaţii 771

51 Procesele de relaţii cu angajaţii **773**
Politici de relaţii cu angajaţii 774; Strategii de relaţii cu angajaţii 778; Clima relaţiilor cu angajaţii 779; Recunoaşterea şi derecunoaşterea Uniunii 781; Convenţii colective 783; Procese informale de relaţii cu angajaţii 788; Alte trăsături ale scenei relaţiilor industriale 789; Conducerea cu sindicatele 791; Gestionarea fără sindicate 792

52 Negocierea şi negocierea
Natura negocierii şi negocierii 795; Negociere 796; Abilităţi de negociere şi negociere 803 **795**

53 Vocea angajatului **807**
Conceptul de voce a angajatului 807; Implicare şi participare 808; Scopurile vocii angajatului 808; Cadrul pentru vocea angajatului 808; Exprimarea vocii angajatului 809; Factori care afectează alegerea 810; Forme de voce de angajat 810; Consultare comună 811; Anchete de atitudine 812;
Scheme de sugestii 814; Planificarea pentru voce 815

54 Comunicaţii **817**
Domenii şi obiective de comunicare 819; Strategia de comunicare 819; Sisteme de comunicaţii 821

PARTEA XI SĂNĂTATE, SIGURANŢĂ ŞI BUNĂSTARE

55 Sănătate şi siguranţă **829**
Gestionarea sănătăţii şi securităţii în muncă 830; Importanţa sănătăţii şi securităţii la locul de muncă 830; Beneficii ale securităţii şi sănătăţii la locul de muncă 831; Politici de sănătate şi siguranţă 832; Efectuarea evaluărilor de risc 833; Audituri de sănătate şi siguranţă 836; Inspecţii de siguranţă 838; Programe de sănătate a muncii 838; Gestionarea stresului 839; Prevenirea accidentelor 841; Măsurarea performanţei în sănătate şi securitate 841; Comunicarea necesităţii unor practici mai bune de sănătate şi siguranţă 842; Instruire în domeniul sănătăţii şi siguranţei 843; Organizarea sănătăţii şi securităţii 843

56 Servicii sociale **845**
De ce să oferim servicii de asistenţă socială? 845; Ce fel de servicii sociale? 847; Servicii individuale 848; Servicii sociale de grup 851; Furnizare de servicii de bunăstare a angajaţilor 851; Servicii de consiliere internă 852; Programe de asistenţă pentru angajaţi 852

PARTEA XII SERVICII DE ANGAJARE ŞI MRU

57 Practici de angajare **857**
Termeni si conditii si contracte de munca 858; Mobilitate
clauzele 860; Practici de transfer 860; Practici de promovare 861; lucru flexibil 862;
Managementul prezenţei 863; Egalitatea de şanse 866;
Monitorizare etnică 867; Gestionarea diversităţii 868; Legea privind protecţia datelor 869; Hărţuirea sexuală 870; Fumatul 872; Abuzul de substanţe la locul de muncă 873; Bullying 873; SIDA 874; E-mailuri 874; Echilibrul între viaţa profesională şi viaţa privată 875

58 Proceduri HRM **879**
Procedura de reclamaţie 880; Procedura disciplinară 881; Procedura de capacitate 883; Procedura de redundanţă 885

59 Sisteme informatice de resurse umane computerizate **889**
Beneficiile unui sistem informatic de resurse umane 890; Strategia de informare HR 890; Funcţiile unui sistem computerizat de resurse umane 891; Infrastructura tehnică 892; Evaluarea caracteristicilor sistemului 892; Un sistem eficient 893; Probleme şi cum să le rezolvi 894; Dezvoltarea unui sistem informatic HR 895; Aplicaţii 899; Auditarea sistemului 906

Anexă: Exemplu de sondaj de atitudine
Referinţe *907*
Index de subiect *911*
Index de autori *953*
977

Lista figurilor

0.1 Harta rutei xxvi
0.2 Relaţia dintre aspectele managementului oamenilor 2
1.1 Activităţi MRU 5
1.2 Ciclul resurselor umane 6
1.3 Cadrul Harvard pentru managementul resurselor umane 7
1.4 Modelul legăturii dintre MRU şi performanţă 23
2.1 Modelul Sears Roebuck: lanţ angajaţi-client-profit 41
2.2 Tabloul de bord echilibrat 43
2.3 Modelul EFQM 44
2.4 Cadrul extern de raportare a capitalului uman 49
2.5 Tabloul de bord de raportare a capitalului uman pentru managerii de zonă: la nivel naţional 51
4.1 Tipuri de management al personalului 78
4.2 Rolul în schimbare al practicianului în resurse umane 79
9.1 Secvenţa de revizuire strategică 142
13.1 Exemplu de profil de rol 192
15.1 Dimensiunile raportului de muncă 216
16.1 Un model de contract psihologic 230
18.1 Procesul de motivare 253
18.2 Modelul de motivaţie 260
20.1 Canale de comunicare în cadrul grupurilor 294
25.1 Procesul de planificare a resurselor umane 370

25.2	O curbă de supravieţuire	378
26.1	Elementele managementului talentelor	391
26.2	Curbe de progres în carieră	401
26.3	Procesul de management al carierei	401
26.4	Program de succesiune a managementului	404
26.5	Sistem de progres în carieră al trupei de competenţe	405
26.6	Trasee de carieră într-o structură de familie de carieră	406
26.7	Achiziţia şi dezvoltarea talentelor la Centrica	408
27.1	Specificaţii de persoană pentru un ofiţer de resurse umane	412
27.2	Exemplu de formular de cerere (comprimat)	426
27.3	Acurateţea unor metode de selecţie	433
28.1	Parte a unui interviu pentru un incident critic pentru oamenii de vânzări	448
28.2	Set de interviuri bazat pe comportament	449
29.1	O curbă normală	467
33.1	Ciclul de management al performanţei	504
34.1	Model de feedback la 360 de grade	522
34.2	Profil de feedback la 360 de grade	525
35.1	Componentele dezvoltării resurselor umane	534
36.1	Învăţare cu o singură şi dublă buclă	541
36.2	Gestionarea învăţării pentru a adăuga valoare; ciclul de învăţare	542
37.1	Ciclul de învăţare Kolb	552
37.2	O curbă standard de învăţare	555
37.3	Rate diferite de învăţare	555
37.4	O curbă de învăţare treptată	556
38.1	Etape în pregătirea şi implementarea unui plan de dezvoltare personală	572
38.2	Impactul dezvoltării	575
38.3	Model de antrenament sistematic	577
39.1	Un program de învăţare mixt	587
41.1	Analiza nevoilor de invatare - domenii si metode	611
41.2	O specificaţie de învăţare	613
42.1	Managementul recompenselor: elemente şi interrelaţii	630
42.2	Componentele recompensei totale	631
42.3	Model de recompensă totală	633
43.1	O analiză a decalajului de recompense	646
43.2	Recompensează filozofia şi principiile directoare la B&Q	650
43.3	Un model al procesului de dezvoltare a strategiei de recompensă	651
43.4	Priorităţile strategiei de recompensare	652
43,5	Cadrul Norwich Union Insurance Progress, Performance & Pay	654

43.6	Model de recompensă integrat - Kwik-fit	655
44.1	O comparaţie pereche	665
44.2	Un program tipic de evaluare a locurilor de muncă	675
44.3	Secvenţa de proiectare	676
46.1	O structură îngustă, cu mai multe niveluri	692
46.2	O structură cu grad larg	693
46.3	Structuri înguste şi cu benzi largi	694
46.4	O structură cu benzi largi, cu zone	694
46,5	O structură de familie de locuri de muncă	694
46.6	O structură familială de carieră	696
46,7	O coloană de plată	697
46,8	Tipul gradului şi structura salariilor	701
46.9	Diagramă: proiectarea unei noi structuri de calificare şi salarizare	705
47.1	Incidenţa schemelor de salarizare contingente	708
47.2	Model cu linie de vedere	713
47.3	Salariul în funcţie de performanţă	713
47.4	Salarizarea aferentă competenţei	714
47,5	Modelul de plată a contribuţiilor (1)	716
47,6	Modelul de plată a contribuţiilor (2)	716
47,7	Plata aferentă contribuţiilor	717
47,8	Model de plată aferentă contribuţiilor (Shaw Trust)	718
50.1	Relaţiile cu angajaţii: reconcilierea intereselor	760
52.1	Interval de negociere într-un interval de decontare	799
52.2	Interval de negociere cu un decalaj de negociere	800
52.3	Etapele unei negocieri	801
53.1	Un cadru pentru vocea angajaţilor	809

Lista de tabele

1.1	Asemănări şi diferenţe între MRU şi managementul personalului 19	
1.2	Rezultatele cercetării privind legătura dintre HR şi organizaţional performanta	21
4.1	Cadrul de competenţe pentru profesioniştii în resurse umane	90
4.2	Domenii de competenţă cheie	91
9.1	Legătura dintre strategiile de resurse umane şi cele competitive	136
9.2	Cele mai bune practici HRM	137
11.1	Incidenţa diferitelor rubrici de competenţă	162
14.1	Sentimente la locul de muncă	213
16.1	Satisfacţia în muncă	235
18.1	Rezumatul teoriilor motivaţiei	256
18.2	Strategii de motivare	269
19.1	Modelul Hay Group de performanţă angajată	282
25.1	Analiza ratei de supravieţuire	378
25.2	Părăsiţi după vechime	380
32.1	Evaluarea performanţei în comparaţie cu managementul performanţei	501
37.1	Implicaţiile teoriei şi conceptelor învăţării	557
38.1	Caracteristicile învăţării formale şi informale	565
41.1	Utilizarea activităţilor de învăţare	615
41.2	Utilizarea instrumentelor de evaluare	619

42.1	Teorii economice care explică nivelurile de salarizare	626
42.2	Rezumatul modalităţilor de plată şi de stimulare pentru personalul de vânzări	637
42.3	Comparaţie între schemele de plată în funcţie de rezultat	639
43.1	Exemple de strategii de recompensă şi derivarea acestora	656
44.1	Compararea abordărilor privind evaluarea posturilor	669
45.1	Rezumatul surselor de date de piaţă	686
46.1	Analiza sumară a diferitelor structuri de grad şi salariu	699
47.1	Compararea schemelor individuale de salarizare contingente	722
50.1	Dimensiuni contrastante ale relaţiilor industriale şi MRU	761
54.1	Domenii şi obiective de comunicare	820
59.1	Probleme şi soluţii ale sistemului informatic	894

Despre autor

Michael Armstrong este absolvent cu onoare în economie de la London School of Economics, un însoţitor al Chartered Institute of Personnel and Development şi membru al Institutului de Consultanţă în Management.

Această carte se bazează în mare parte pe experienţa practică a lui Michael Armstrong ca practician de personal, iniţial în industria ingineriei, specializat în relaţii industriale, iar apoi în industriile de inginerie şi industria alimentară ca specialist în dezvoltarea angajaţilor.

Timp de 12 ani a fost director executiv cu responsabilitate pentru HR într-o mare firmă de editură şi timp de trei ani din acea perioadă a acţionat şi ca director general pentru o divizie operaţională. Timp de încă 10 ani, a condus divizia de consultanţă în resurse umane a Coopers & Lybrand. El este Managing Partner al e-reward.uk şi practică, de asemenea, ca consultant independent. Această experienţă a fost completată recent de o serie de proiecte de cercetare realizate în numele Chartered Institute of Personnel and Development. Acestea au acoperit contribuţia funcţiei de personal la rezultatul final, MRU strategic, salariul de stimulare, evaluarea postului, recompensele echipei, structurile de salarizare cu bandă largă şi managementul performanţei. A fost Examinator-Şef Recompensa pentru Angajat pentru CIPD în perioada 1997-2001.

Publicaţiile sale pentru Kogan Page includ *Reward Management, Performance Management , How to Be an Even Better Manager, A Handbook of Management Techniques* şi *A Handbook of Employee Reward, Management and Leadership*.

Prefaţă

Această a zecea ediţie a *A Handbook of Human Resource Management Practice* conţine multe completări şi revizuiri. Se referă la evoluţii majore în practica HR în ultimii doi-trei ani, cum ar fi dezvoltarea teoriei şi practicii managementului capitalului uman, managementul talentelor şi abordări ale învăţării şi dezvoltării , toate acoperite în capitole noi sau revizuite substanţial. De asemenea, se face referire la o serie de proiecte de cercetare semnificative, inclusiv cele realizate de CIPD, IES şi e-reward. Capitolele privind următoarele subiecte au fost fie înlocuite în întregime, fie revizuite pe larg în lumina noilor concepte de bună practică, experienţei autorului ca practician şi a rezultatelor cercetării:

- managementul resurselor umane;
- rolul functiei HR;
- rolul practicianului de resurse umane;
- management strategic al resurselor umane;
- MRU bazată pe competenţe;
- furnizarea de învăţare şi formare;
- managementul performanţei;
- fundamentele managementului recompenselor;
- structuri de grad şi salariu.

Planul manualului este ilustrat în „harta rutei" prezentată în Figura 0.1.

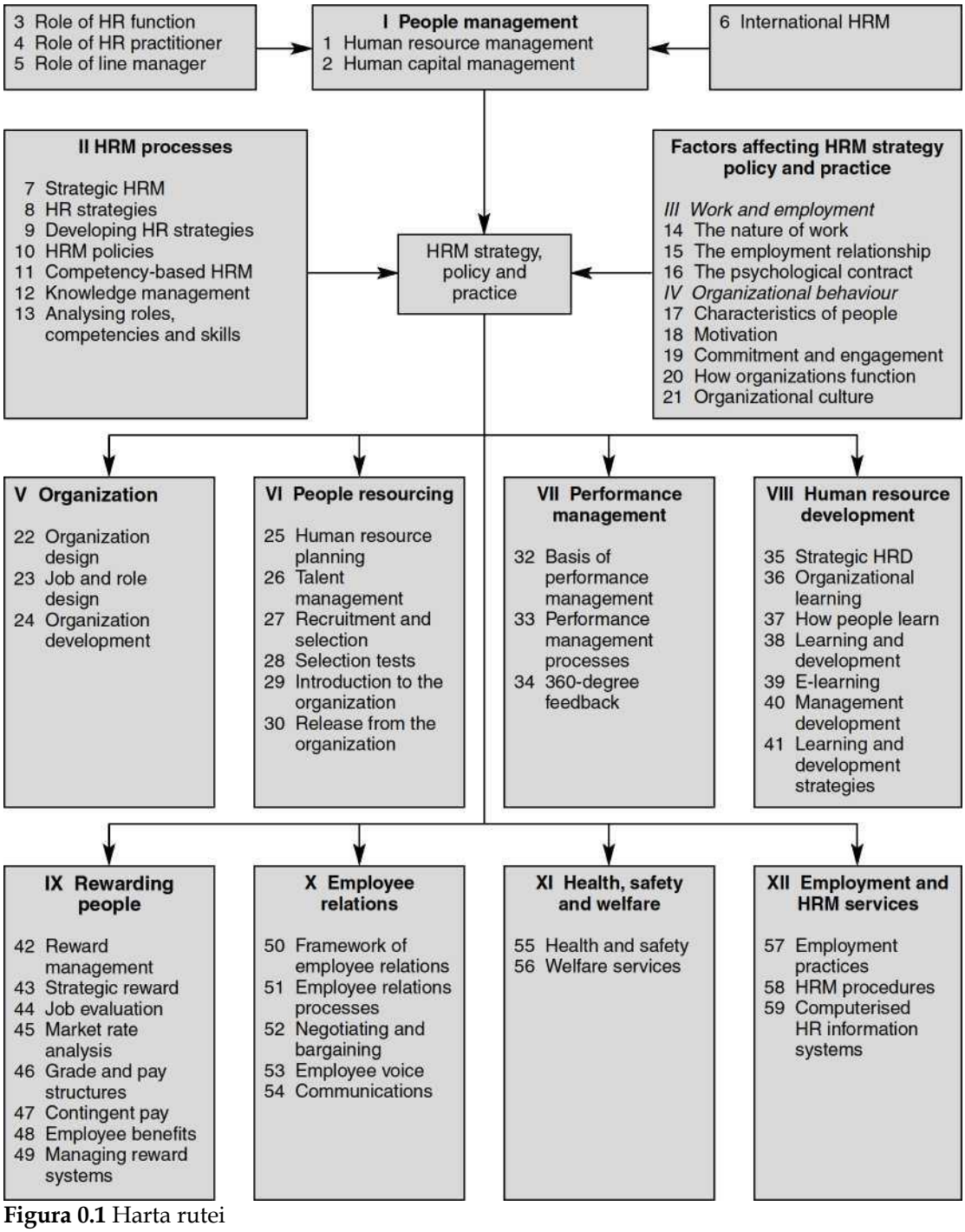


Figura 0.1 Harta rutei

Partea I

Gestionarea oamenilor

Această parte stă la baza restului manualului. Se ocupă de abordările şi filozofiile care afectează modul în care oamenii sunt gestionaţi în organizaţii, rolurile funcţiei de HR şi ale membrilor săi şi considerentele speciale care afectează managementul internaţional al oamenilor. Termenul „managementul oamenilor" îmbrăţişează cele două concepte legate de managementul resurselor umane (HRM) şi managementul capitalului uman (HCM), care sunt definite şi explicate în primele două capitole. Acestea au înlocuit practic termenul de „management al personalului", deşi filozofiile şi practicile managementului personalului oferă încă bazele pentru filosofia şi practicile MRU şi HCM. Relaţiile dintre aceste aspecte ale managementului oamenilor sunt modelate în Figura 0.2.

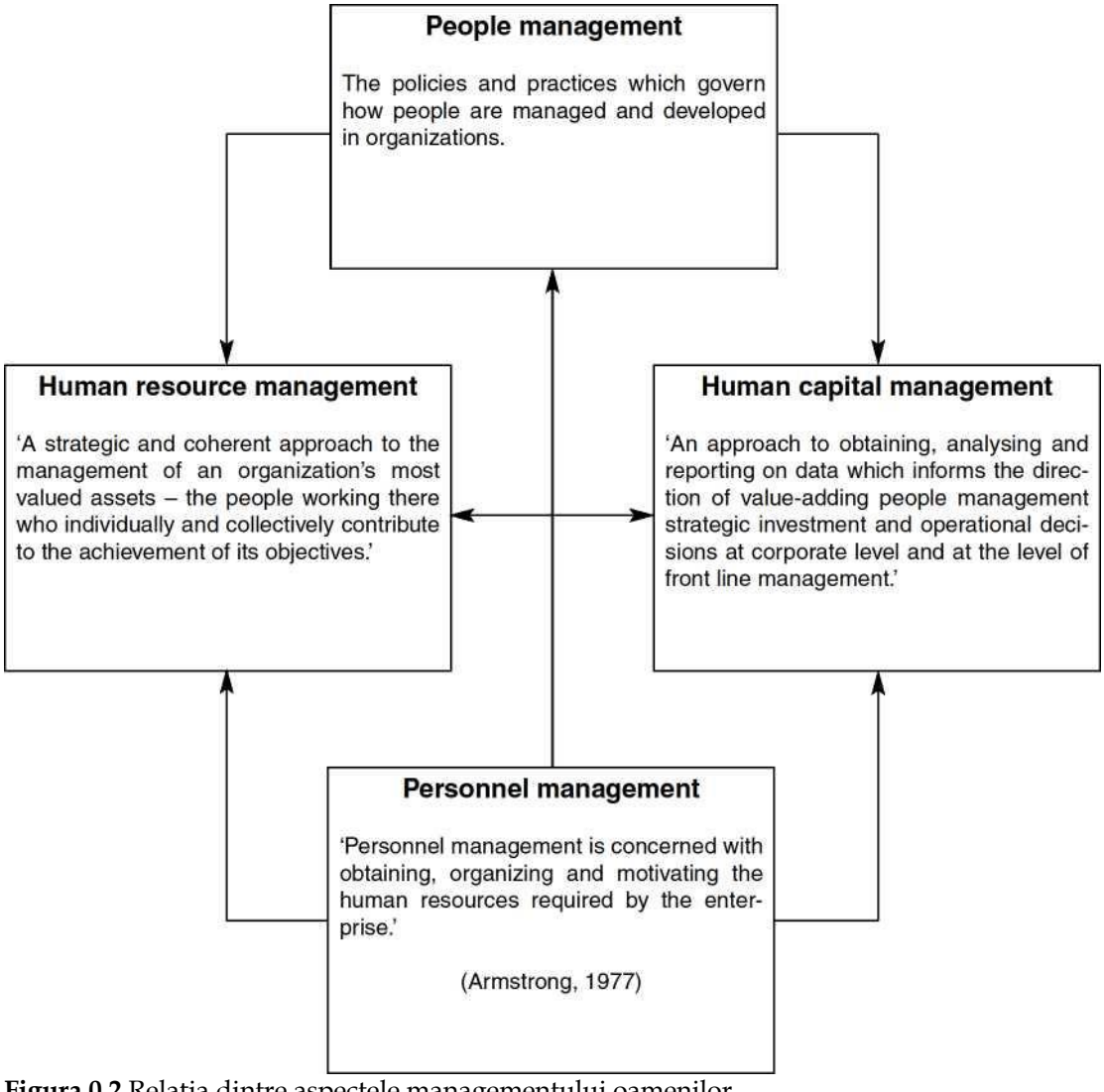

People management
The policies and practices which govern how people are managed and developed in organizations.
Human resource management
'A strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives.'
Human capital management
'An approach to obtaining, analysing and reporting on data which informs the direction of value-adding people management strategic investment and operational decisions at corporate level and at the level of front line management.'
Personnel management
'Personnel management is concerned with obtaining, organizing and motivating the human resources required by the enterprise.'
(Armstrong, 1977)

Figura 0.2 Relaţia dintre aspectele managementului oamenilor

Managementul resurselor umane

Termenii „managementul resurselor umane" (HRM) şi „resurse umane" (HR) au înlocuit în mare măsură termenul „managementul personalului" ca descriere a proceselor implicate în gestionarea oamenilor din organizaţii. Conceptul de MRU stă la baza tuturor activităţilor descrise în această carte, iar scopul acestui capitol este de a oferi un cadru pentru ceea ce urmează, prin definirea conceptelor de MRU şi a unui sistem de resurse umane, descrierea diferitelor modele de MRU şi discutarea scopurilor şi caracteristicile acestuia. Capitolul continuă cu o trecere în revistă a rezervelor despre MRU şi relaţia dintre MRU şi managementul personalului şi se încheie cu o discuţie despre impactul pe care MRU îl poate avea asupra performanţei organizaţionale.

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE DEFINIT

Managementul resurselor umane este definit ca o abordare strategică şi coerentă a managementului celor mai valoroase active ale unei organizaţii - oamenii care lucrează acolo care contribuie individual şi colectiv la atingerea obiectivelor acesteia.

Storey (1989) consideră că MRU poate fi privită ca un „set de politici interconectate cu o bază ideologică şi filozofică". El sugerează patru aspecte care constituie versiunea *semnificativă* a MRU:

1. o anumită constelaţie de credinţe şi presupuneri;
2. o orientare strategică care informează deciziile despre managementul oamenilor;
3. implicarea centrală a managerilor de linie; şi
4. încrederea pe un set de „pârghii" pentru a modela relaţia de muncă.

SISTEMUL DE RESURSE UMANE

Managementul resurselor umane operează prin sisteme de resurse umane care reunesc într-un mod coerent:

- *Filozofiile HR* care descriu valorile generale şi principiile directoare adoptate în managementul oamenilor.
- *Strategii de HR* care definesc direcţia în care intenţionează să meargă HRM.
- *Politicile de resurse umane,* care sunt liniile directoare care definesc modul în care aceste valori, principii şi strategii ar trebui aplicate şi implementate în domenii specifice ale MRU.
- *Procese de HR* constând din procedurile şi metodele formale utilizate pentru a pune în aplicare planurile şi politicile strategice de HR.
- *Practici HR* care cuprind abordările informale utilizate în managementul oamenilor.
- *Programe de resurse umane, care permit* implementarea, conform planului, a strategiilor, politicilor şi practicilor de resurse umane .

Becker şi Gerhart (1996) au clasificat aceste componente în trei niveluri: arhitectura sistemului (principii directoare), alternativele de politici şi procesele şi practicile .

Vezi Figura 1.1.

MODELE DE MRU

Modelul de potrivire al MRU

Una dintre primele afirmaţii explicite ale conceptului MRU a fost făcută de Şcoala Michigan (Fombrun *et al,* 1984). Ei au susţinut că sistemele de resurse umane şi structura organizaţiei ar trebui gestionate într-un mod care să fie congruent cu strategia organizaţională (de unde şi denumirea de „model de potrivire"). Ei au explicat în continuare că există un ciclu de resurse umane (a cărui adaptare este ilustrată în Figura 1.2), care constă din patru procese sau funcţii generice care sunt îndeplinite în toate organizaţiile. Acestea sunt:

1. *selecţie* - potrivirea resurselor umane disponibile la locurile de muncă;

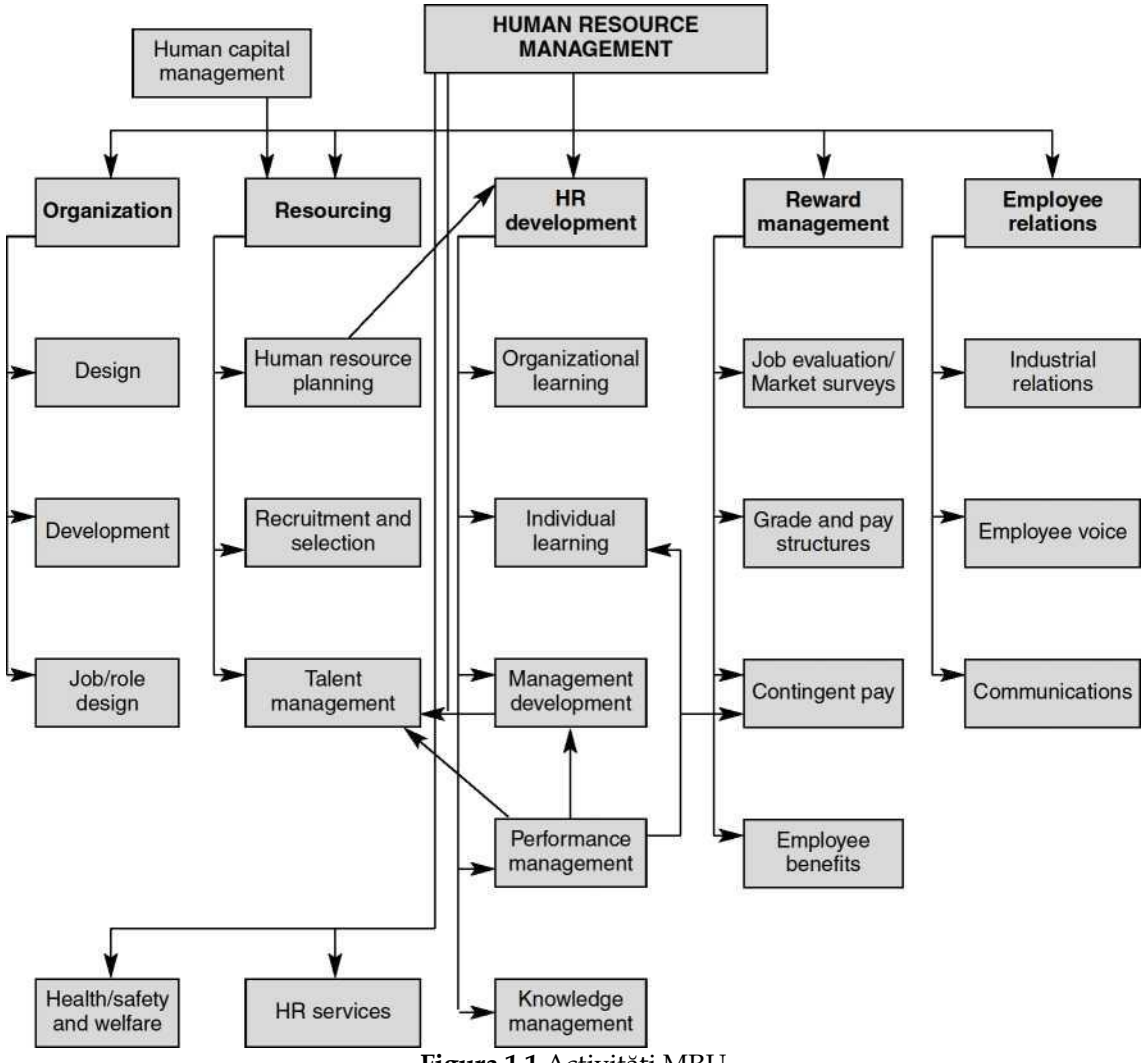


Figura 1.1 Activităţi MRU

2. *evaluare* - managementul performanţei;
3. *recompense* - „sistemul de recompense este unul dintre instrumentele manageriale cele mai subutilizate şi manipulate greşit pentru stimularea performanţei organizaţionale”; trebuie să recompenseze atât realizările pe termen scurt, cât şi pe termen lung, ţinând cont de faptul că „afacerile trebuie să performeze în prezent pentru a avea succes în viitor”;
4. *dezvoltare* - dezvoltarea angajatilor de inalta calitate.

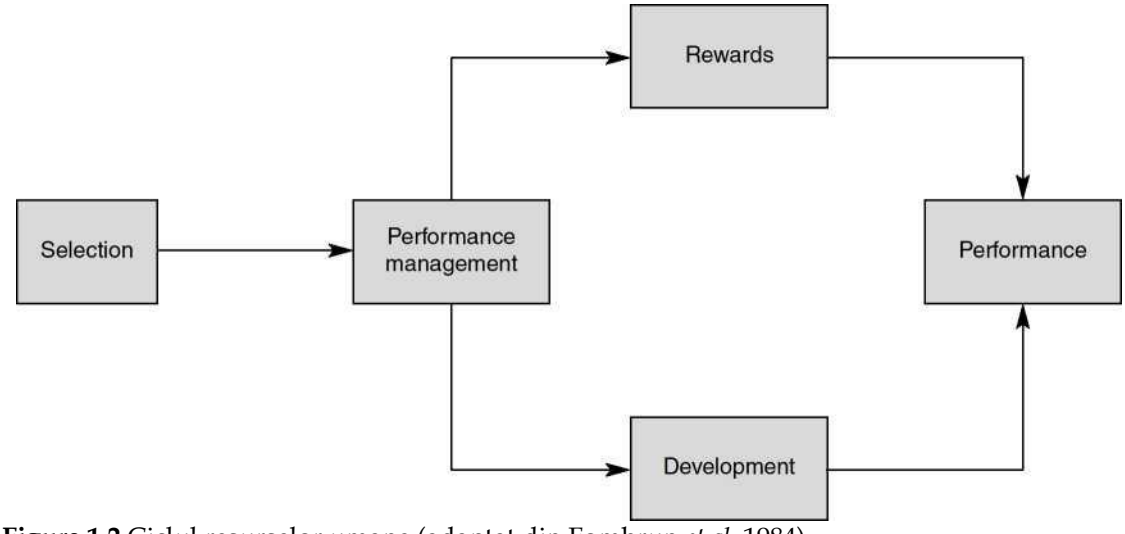


Figura 1.2 Ciclul resurselor umane (adaptat din Fombrun *et al,* 1984)

Cadrul Harvard

Ceilalţi părinţi fondatori ai HRM au fost Harvard School of Beer *et al* (1984), care au dezvoltat ceea ce Boxall (1992) numeşte „cadru Harvard". Acest cadru se bazează pe convingerea că problemele managementului istoric al personalului pot fi rezolvate doar:

> atunci când managerii generali dezvoltă un punct de vedere asupra modului în care doresc să vadă angajații implicați și dezvoltați de întreprindere și asupra politicilor și practicilor MRU care pot atinge aceste obiective. Fără nici o filozofie centrală, nici o viziune strategică - care poate fi furnizată *doar* de directorii generali - MRU este probabil să rămână un set de activități independente, fiecare ghidată de propria sa tradiție de practică.

Beer şi colegii săi considerau că „Astăzi, multe presiuni cer o perspectivă mai largă, mai cuprinzătoare şi mai strategică în ceea ce priveşte resursele umane ale organizaţiei". Aceste presiuni au creat nevoia de: „O perspectivă pe termen lung în gestionarea oamenilor şi considerarea oamenilor ca bunuri potenţiale, mai degrabă decât un simplu cost variabil". Ei au fost primii care au subliniat principiul MRU că aparţine managerilor de linie. Ei au mai declarat că: „Managementul resurselor umane implică toate deciziile şi acţiunile de management care afectează natura relaţiei dintre organizaţie şi angajaţii săi – resursele sale umane".

Şcoala de la Harvard a sugerat că HRM avea două trăsături caracteristice: 1) managerii de linie acceptă mai multă responsabilitate pentru asigurarea alinierii strategiei competitive şi politicilor de personal; 2) personalul are misiunea de a stabili politici care guvernează modul în care activităţile personalului sunt dezvoltate şi implementate în moduri care să se consolideze reciproc. Cadrul Harvard, aşa cum este modelat de Beer *şi colab.,* este prezentat în Figura 1.3.

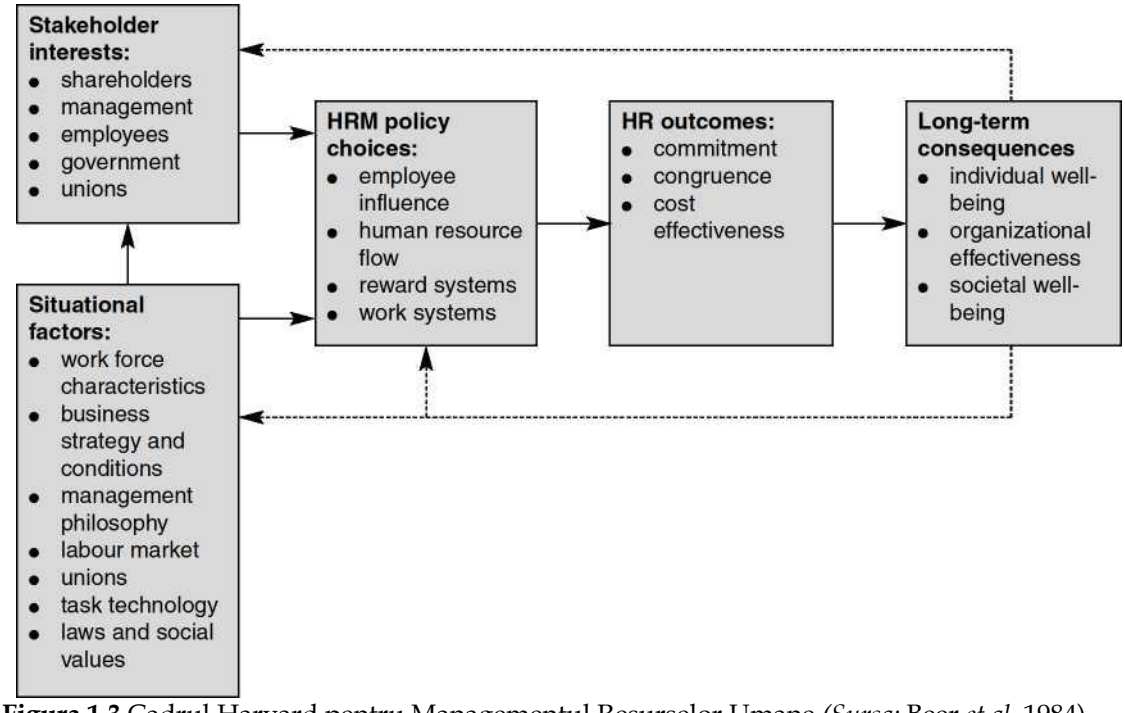


Figura 1.3 Cadrul Harvard pentru Managementul Resurselor Umane *(Sursa:* Beer *et al,* 1984)

Potrivit Boxall (1992), avantajele acestui model sunt că:

- încorporează recunoaşterea unei game de interese ale părţilor interesate;
- recunoaşte importanţa „compromisurilor", fie explicit, fie implicit, între interesele proprietarilor şi cele ale angajaţilor, precum şi între diferitele grupuri de interese;
- lărgeşte contextul MRU pentru a include „influenţa angajaţilor", organizarea muncii şi problema asociată a stilului de supraveghere;
- recunoaşte o gamă largă de influenţe contextuale asupra alegerii strategiei de către conducere, sugerând o îmbinare atât a logicii de piaţă a produsului, cât şi a logicii socio-culturale;
- accentuează alegerea strategică - nu este condusă de determinismul situaţional sau de mediu.

Modelul Harvard a exercitat o influenţă considerabilă asupra teoriei şi practicii MRU, în special în accentul pus pe faptul că MRU este preocuparea managementului în general, mai degrabă decât funcţia de personal în special.

OBIECTIVELE MRU

Scopul general al managementului resurselor umane este de a se asigura că organizaţia este capabilă să obţină succesul prin oameni. După cum remarcă Ulrich şi Lake (1990): „sistemele HRM pot fi sursa capacităţilor organizaţionale care permit firmelor să înveţe şi să valorifice noi oportunităţi". În mod specific, MRU se preocupă de atingerea obiectivelor în domeniile rezumate mai jos.

Eficacitatea organizațională

„Practicile distincte ale resurselor umane modelează competenţele de bază care determină modul în care firmele concurează" (Cappelli şi Crocker-Hefter, 1996). Cercetări ample au arătat că astfel de practici pot avea un impact semnificativ asupra performanţei firmei. Strategiile MRU urmăresc să sprijine programele de îmbunătăţire a eficienţei organizaţionale prin dezvoltarea de politici în domenii precum managementul cunoştinţelor, managementul talentelor şi, în general, prin crearea „un loc minunat pentru a lucra". Aceasta este „ideea mare", aşa cum este descrisă de Purcell *şi colab.* (2003), care constă într-o „viziune clară şi un set de valori integrate". Mai precis, strategiile de HR pot fi preocupate de dezvoltarea politicilor de îmbunătăţire continuă şi relaţii cu clienţii.

Managementul capitalului uman

Capitalul uman al unei organizaţii este format din oamenii care lucrează acolo şi de care depinde succesul afacerii. Capitalul uman a fost definit de Bontis *et al* (1999) după cum urmează:

> Capitalul uman reprezintă factorul uman în organizație; inteligența, abilitățile și expertiza combinate care conferă organizației caracterul său distinctiv. Elementele umane ale organizației sunt cele care sunt capabile să învețe, să se schimbe, să inoveze și să ofere impulsul creativ care, dacă sunt motivați corespunzător, poate asigura supraviețuirea pe termen lung a organizației.

Capitalul uman poate fi considerat principalul activ al unei organizaţii, iar întreprinderile trebuie să investească în acel activ pentru a-şi asigura supravieţuirea şi creşterea. HRM îşi propune să se asigure că organizaţia obţine şi păstrează forţa de muncă calificată, angajată şi bine motivată de care are nevoie. Aceasta înseamnă luarea de măsuri pentru a evalua şi a satisface nevoile viitoare ale oamenilor şi pentru a îmbunătăţi şi dezvolta capacităţile inerente ale oamenilor - contribuţiile, potenţialul şi capacitatea lor de angajare - prin oferirea de oportunităţi de învăţare şi dezvoltare continuă. Aceasta implică operarea de „proceduri riguroase de recrutare şi selecţie , sisteme de compensare a stimulentelor în funcţie de performanţă şi activităţi de dezvoltare şi formare

managerială legate de nevoile afacerii" (Becker *şi colab.,* 1997). Înseamnă, de asemenea, angajarea în managementul talentelor - procesul de dobândire şi cultivare a talentelor, oriunde s-ar afla şi oriunde este necesar, prin utilizarea unui număr de politici şi practici MRU interdependente în domeniile aprovizionării, învăţării şi dezvoltării , managementului performanţei şi planificarii succesiunii.

Procesul de management al capitalului uman (HCM) descris în capitolul următor este strâns asociat cu managementul resurselor umane. Cu toate acestea, accentul HCM este mai mult pe utilizarea metricilor (măsurători ale performanţei resurselor umane şi ale oamenilor) ca mijloc de a oferi îndrumări cu privire la strategia şi practica de management al oamenilor.

Managementul cunoștințelor

Managementul cunoştinţelor este „orice proces sau practică de creare, dobândire, captare, împărtăşire şi utilizare a cunoştinţelor, oriunde se află, pentru a îmbunătăţi învăţarea şi performanţa în organizaţii" (Scarborough *et al,* 1999). MRU îşi propune să sprijine dezvoltarea cunoştinţelor şi abilităţilor specifice firmei care sunt rezultatul proceselor de învăţare organizaţională.

Gestionarea recompenselor

MRU îşi propune să îmbunătăţească motivaţia, implicarea în muncă şi angajamentul prin introducerea de politici şi procese care asigură că oamenii sunt apreciaţi şi recompensaţi pentru ceea ce fac şi realizează şi pentru nivelurile de aptitudini şi competenţe pe care le ating.

Relațiile cu angajații

Scopul este de a crea un climat în care relaţiile productive şi armonioase să poată fi menţinute prin parteneriate între conducere şi angajaţi şi sindicatele acestora.

Satisfacerea diverselor nevoi

MRU îşi propune să dezvolte şi să implementeze politici care să echilibreze şi să se adapteze la nevoile părţilor interesate şi să asigure gestionarea unei forţe de muncă diverse, ţinând cont de diferenţele individuale şi de grup în ceea ce priveşte ocuparea forţei de muncă, nevoile personale, stilul de muncă şi aspiraţiile şi asigurarea de şanse egale pentru toţi.

Reducerea decalajului dintre retorică și realitate

Cercetarea efectuată de Gratton *şi colab* . (1999) a constatat că, în general, există un decalaj mare între tipul de retorică exprimat mai sus şi realitate. Managementul poate începe cu intenţii bune de a face unele sau toate aceste lucruri, dar realizarea lor - „teoria în utilizare" - este adesea foarte dificilă. Acest lucru apare din cauza problemelor contextuale şi de proces: alte priorităţi de afaceri, termen scurt, suport limitat din partea managerilor de linie, o infrastructură inadecvată a

proceselor de sprijin, lipsa resurselor, rezistența la schimbare și lipsa de încredere. Un obiectiv general al MRU este de a reduce acest decalaj făcând toate încercările de a se asigura că aspirațiile sunt traduse în acțiuni susținute și eficiente. Pentru a face acest lucru, membrii funcției HR trebuie să-și amintească că este relativ ușor să vină cu politici și practici noi și inovatoare. Provocarea este să-i punem la muncă. Ei trebuie să aprecieze, în expresia folosită de Purcell *et al* (2003), că managerii din prima linie sunt cei care dau viață politicilor de resurse umane și acționează în consecință.

OBIECTIVE DE POLITICĂ ALE MRU

Modelele de MRU, scopurile expuse mai sus și alte definiții ale MRU au fost distilate de Caldwell (2004) în 12 obiective politice:

1. Gestionarea oamenilor ca active care sunt fundamentale pentru avantajul competitiv al organizației.
2. Alinierea politicilor HRM cu politicile de afaceri și strategia corporativă.
3. Dezvoltarea unei potriviri strânse între politicile, procedurile și sistemele de resurse umane.
4. Crearea unei organizații mai plată și mai flexibilă, capabilă să răspundă mai rapid la schimbare.
5. Încurajarea lucrului în echipă și a cooperării peste granițele organizaționale interne.
6. Crearea unei puternice filozofii de client în primul rând în cadrul organizației.
7. Împuternicirea angajaților să-și gestioneze propria auto-dezvoltare și învățare.
8. Dezvoltarea de strategii de recompensă menite să susțină o cultură bazată pe performanță.
9. Îmbunătățirea implicării angajaților printr-o mai bună comunicare internă.
10. Crearea unui angajament mai mare al angajaților față de organizație.
11. Creșterea responsabilității managementului de linie pentru politicile de resurse umane.
12. Dezvoltarea rolului de facilitare al managerilor ca facilitatori.

CARACTERISTICILE MRU

Caracteristicile conceptului MRU așa cum au apărut din scrierile pionierilor și ale comentatorilor de mai târziu sunt că este:

- diverse;
- strategic, cu accent pe integrare;
- orientat spre angajament;

- bazat pe convingerea că oamenii ar trebui trataţi ca bunuri (capital uman);
- unitarist mai degrabă decât pluralist, individualist mai degrabă decât colectiv în abordarea relaţiilor cu angajaţii;
- o activitate condusă de management - livrarea MRU este o responsabilitate de management de linie;
- concentrat pe valorile afacerii.

Diversitatea MRU

Dar aceste caracteristici ale HRM nu sunt deloc universale. Există multe modele, iar practicile din cadrul diferitelor organizaţii sunt diverse, adesea corespunzând doar versiunii conceptuale a MRU în câteva privinţe.

Hendry şi Pettigrew (1990) minimizează elementul prescriptiv al modelului HRM şi extind elementele analitice. După cum a subliniat Boxall (1992), o astfel de abordare evită pe bună dreptate etichetarea MRU ca o formă unică şi avansează mai lent, procedând mai analitic. Hendry şi Pettigrew susţin că „descrieri mai bune ale structurilor şi elaborării strategiilor în organizaţiile complexe şi ale cadrelor de înţelegere a acestora, reprezintă o bază esenţială pentru MRU".

Storey (1989) a făcut o distincţie între versiunile „hard" şi „soft" ale HRM. Versiunea hard a HRM subliniază faptul că oamenii sunt resurse importante prin care organizaţiile obţin avantaje competitive. Prin urmare, aceste resurse trebuie să fie achiziţionate, dezvoltate şi implementate în moduri care să beneficieze organizaţia . Accentul este pus pe aspectele cantitative, calculative şi strategice de afaceri ale gestionării resurselor umane într-un mod la fel de „raţional" ca pentru orice alt factor economic. Ca Guest (1999a) comentează:

> Motivația de a adopta HRM se bazează pe cazul de afaceri al nevoii de a răspunde unei amenințări externe din creșterea concurenței. Este o filozofie care se adresează managerilor care se străduiesc să crească avantajul competitiv și apreciază că pentru a face acest lucru trebuie să investească atât în resurse umane, cât și în noi tehnologii.

El a mai comentat că MRU „reflectează o tradiţie capitalistă de lungă durată în care muncitorul este privit ca o marfă". Accentul se pune aşadar pe interesele managementului, integrarea cu strategia de afaceri, obţinerea de valoare adăugată de la oameni prin procesele de dezvoltare a resurselor umane şi managementul performanţei şi nevoia unei culturi corporative puternice exprimată în declaraţii de misiune şi valoare şi consolidată prin procese de comunicare, training şi management al performanţei.

Versiunea soft a HRM îşi are rădăcinile în şcoala de relaţii umane; pune accentul pe comunicare, motivaţie şi leadership. Aşa cum este descris de Storey (1989), aceasta implică „tratarea angajaţilor ca bunuri de valoare, o sursă de avantaj competitiv prin angajamentul lor, adaptabilitate şi calitate înaltă (a abilităţilor, performanţei şi aşa mai departe)". Prin urmare,

consideră angajaţii, în cuvintele lui Guest (1999a), mai degrabă mijloace decât obiecte, dar nu merge până la urmă sfatul lui Kant: „Trataţi oamenii ca un scop pentru ei înşişi mai degrabă decât ca un mijloc pentru un scop". Abordarea delicată a MRU subliniază necesitatea de a câştiga angajamentul - „inimile şi minţile" - angajaţilor prin implicare, comunicare şi alte metode de dezvoltare a unei organizaţii cu angajament ridicat şi încredere. Se atrage atenţia şi asupra rolului cheie al culturii organizaţionale.

În 1998, Legge a definit modelul „hard" al MRU ca un proces care pune accent pe „integrarea strânsă a politicilor de resurse umane cu strategia de afaceri care consideră angajaţii ca o resursă care trebuie gestionată în acelaşi mod raţional ca orice altă resursă exploatată pentru un randament maxim". În schimb, versiunea soft a HRM vede angajaţii ca „active valoroase şi ca o sursă de avantaj competitiv prin angajamentul, adaptabilitatea şi nivelul înalt de competenţe şi performanţă".

Truss (1999) a observat totuşi că „chiar dacă retorica MRU este blândă, realitatea este adesea dură, interesele organizaţiei prevalând asupra celor ale individului". Şi cercetările efectuate de Gratton *şi colab* . (1999) au descoperit că în cele opt organizaţii pe care le-au studiat, a fost identificat un amestec de abordări hard şi soft HRM. Acest lucru le-a sugerat cercetătorilor că distincţia dintre hard şi soft HRM nu era atât de precisă pe cât au sugerat unii comentatori.

Natura strategică a MRU

Poate cea mai semnificativă caracteristică a MRU este importanţa acordată integrării strategice, care decurge din viziunea şi conducerea managementului de vârf şi care necesită angajamentul deplin al oamenilor faţă de aceasta. Guest (1987, 1989a, 1989b, 1991) consideră că acesta este un obiectiv cheie al politicii pentru MRU, care se preocupă de capacitatea organizaţiei de a integra problemele MRU în planurile sale strategice, pentru a se asigura că diferitele aspecte ale MRU sunt coerente şi pentru a încuraja managerii de linie să încorporeze o perspectivă MRU în luarea deciziilor.

Legge (1989) consideră că una dintre temele comune ale definiţiilor tipice ale MRU este că politicile de resurse umane ar trebui integrate cu planificarea strategică a afacerii. Sisson (1990) sugerează că o caracteristică asociată din ce în ce mai mult cu MRU este un accent pe integrarea politicilor de resurse umane atât între ele, cât şi cu planificarea afacerii în general.

Storey (1989) sugerează că: „Conceptul situează formularea politicii MRU ferm la nivel strategic şi insistă că o caracteristică a MRU este abordarea sa coerentă intern.

Natura orientată spre angajament a MRU

Importanţa angajamentului şi a reciprocităţii a fost subliniată de Walton (1985a) după cum urmează:

> Noul model MRU este compus din politici care promovează reciprocitatea - obiective reciproce, influenţă reciprocă, respect reciproc, recompense reciproce şi responsabilitate reciprocă. Teoria este că politicile de reciprocitate vor genera angajament, care, la rândul său, va produce atât

performanțe economice mai bune, cât și o dezvoltare umană mai mare.

Guest (1987) a scris că unul dintre obiectivele politicii MRU a fost realizarea unui angajament ridicat - „angajament comportamental de a urmări obiectivele convenite şi angajamentul atitudinii reflectat într-o identificare puternică cu întreprinderea".

Sa observat de către Legge (1995) că resursele umane „pot fi valorificate cel mai eficient prin politici reciproc consistente care promovează angajamentul şi care, în consecinţă , stimulează dorinţa angajaţilor de a acţiona flexibil în interesul căutării excelenţei a „organizaţiei adaptative".

Dar acest accent pe angajament a fost criticat încă din primele zile ale MRU. Guest (1987) a întrebat: „angajamentul faţă de ce?" iar Fowler (1987) a afirmat:

> În centrul conceptului se află identificarea completă a angajaților cu scopurile și valorile afacerii - implicarea angajaților dar în condițiile companiei. Puterea în sistemul HRM rămâne foarte ferm în mâinile angajatorului. Este cu adevărat posibil să revendicăm reciprocitatea deplină atunci când la sfârșitul zilei angajatorul poate decide unilateral să închidă compania sau să o vândă altcuiva?

Oamenii ca „capital uman"

Noţiunea că oamenii ar trebui priviţi mai degrabă drept active decât costuri variabile, cu alte cuvinte, trataţi ca capital uman, a fost avansată iniţial de Beer *et al* (1984). Filosofia MRU, aşa cum a menţionat Karen Legge (1995), susţine că „resursele umane sunt valoroase şi o sursă de avantaj competitiv". Armstrong şi Baron (2002) au afirmat că:

> Oamenii și abilitățile, abilitățile și experiența lor colectivă, împreună cu capacitatea lor de a le implementa în interesul organizației angajatoare, sunt acum recunoscute ca aduc o contribuție semnificativă la succesul organizațional și ca constituie o sursă semnificativă de avantaj competitiv.

Filosofie unitară

Abordarea MRU a relaţiilor cu angajaţii este practic unitară - se crede că angajaţii împărtăşesc aceleaşi interese ca şi angajatorii. Acest lucru contrastează cu ceea ce ar putea fi considerat drept o viziune pluralistă mai realistă, care spune că toate organizaţiile conţin un număr de grupuri de interese şi că interesele angajatorilor şi ale angajaţilor nu coincid neapărat.

Individualist

HRM este individualist prin faptul că subliniază importanţa menţinerii legăturilor între organizaţie şi angajaţii individuali, mai degrabă decât operarea prin sisteme de grup şi reprezentative.

HRM ca activitate condusă de management

HRM poate fi descrisă ca o activitate strategică centrală, condusă de conducerea superioară, care

este dezvoltată, deținută și furnizată de management în ansamblu pentru a promova interesele organizației pe care o deservesc. Purcell (1993) consideră că „adoptarea MRU este atât un produs, cât și o cauză a unei concentrări semnificative a puterii în mâinile managementului", în timp ce utilizarea pe scară largă a „limbajului MRU, dacă nu practica sa, este o combinație a atractivității sale intuitive pentru manageri și, mai important, un răspuns la turbulența pieței de produse și financiare". El afirmă că MRU este despre redescoperirea prerogativei managementului. El consideră că politicile și practicile MRU , atunci când sunt aplicate în cadrul unei firme ca o pauză de trecut, sunt adesea asociate cu cuvinte precum angajament, competență, împuternicire, flexibilitate, cultură, performanță, evaluare, recompensă, lucru în echipă, implicare, cooperare, armonizare, calitate și învățare. Dar „pericolul descrierilor MRU ca practică modernă de cel mai bun management este că acestea stereotipează trecutul și idealizează viitorul".

Sisson (1990) a sugerat că: „Locul de responsabilitate pentru managementul personalului nu mai aparține (sau este „relegat") managerilor specialiști". Mai recent, Purcell *și colab* . (2003) au subliniat importanța angajamentului și capacității managementului de linie ca mijloc prin care politicile de resurse umane sunt aduse la viață.

Concentrați-vă pe valorile afacerii

Conceptul de MRU se bazează în mare măsură pe o filozofie orientată spre management și afaceri . Este preocupat de interesele totale ale organizației - interesele membrilor organizației sunt recunoscute, dar subordonate celor ale întreprinderii . De aici și importanța acordată integrării strategice și culturilor puternice, care decurg din viziunea și conducerea managementului de vârf și care necesită oameni care se vor dedica strategiei, care vor fi adaptabili la schimbare și care se vor potrivi culturii. Prin implicație, așa cum spune Guest (1991): „HRM este prea important pentru a fi lăsat în seama managerilor de personal".

În 1995, Legge a remarcat că politicile HRM sunt adaptate pentru a stimula valorile afacerii și sunt modificate în lumina obiectivelor și condițiilor de afaceri în schimbare. Ea descrie acest proces drept „pragmatism de gândire" și sugerează că dovezile indică mai mult sprijin pentru versiunile hard de HRM decât versiunea soft.

REZERVĂRI DESPRE HRM

De ceva timp MRU a fost un subiect controversat, mai ales în cercurile academice. Principalele rezerve au fost că HRM promite mai mult decât oferă și că moralitatea sa este suspectă.

HRM promite mai mult decât poate oferi

Noon (1992) a comentat că HRM are deficiențe serioase ca teorie:

> Este construit cu concepte și propoziții, dar variabilele și ipotezele asociate nu sunt explicite. Este prea cuprinzător... Dacă HRM este etichetat drept „teorie", ridică așteptări cu privire la capacitatea

sa de a descrie și de a prezice.

Guest (1991) consideră că HRM este un „concept optimist, dar ambiguu"; totul este hype şi speranţă.

Mabey *şi colab* . (1998) continuă acest lucru afirmând că „rezultatele anunţate (ale MRU) sunt aproape fără excepţie nerealist de ridicate". A pune în practică conceptul de MRU implică integrare strategică, dezvoltarea unui set coerent şi consistent de politici de ocupare a forţei de muncă şi câştigarea angajamentului. Acest lucru necesită niveluri ridicate de determinare şi competenţă la toate nivelurile de management şi o funcţie de resurse umane puternică şi eficientă, cu personal orientat spre afaceri. Poate fi dificil de îndeplinit aceste criterii, mai ales atunci când cultura MRU propusă intră în conflict cu cultura corporativă consacrată şi cu atitudinile şi comportamentul managerial tradiţional.

Gratton *et al* (1999) sunt convinşi, pe baza cercetărilor lor, că există:

> o disjuncție între retorică și realitate în domeniul managementului resurselor umane între teoria MRU și practica MRU, între ceea ce funcția de resurse umane spune că face și acea practică, așa cum este percepută de angajatori, și între ceea ce managementul superior consideră că este rolul funcției de resurse umane și rolul pe care acesta îl joacă de fapt.

În concluziile lor, ei se referă la „hiperbola şi retorica managementului resurselor umane".

Caldwell (2004) consideră că MRU „este un proiect neterminat, informat de o viziune auto-împlinită a ceea ce *ar trebui* să fie".

Ca răspuns la comentariile de mai sus, este de acord că multe organizaţii care cred că practică MRU nu fac nimic de acest fel. Este dificil şi cel mai bine este să nu te aştepţi prea mult. Majoritatea conducerilor care au adoptat în grabă plata în funcţie de performanţă ca un dispozitiv HRM care ar acţiona ca o pârghie pentru schimbare au fost extrem de dezamăgiţi.

Dar cercetarea efectuată de Guest şi Conway (1997) care acoperă un eşantion aleator stratificat de 1.000 de lucrători a stabilit că s-a constatat că există un nivel deosebit de ridicat de HRM. Acest lucru contrazice punctul de vedere conform căruia managementul a avut tendinţa de a „provoca" adoptarea practicilor MRU. Caracteristicile MRU acoperite de sondaj au inclus oportunitatea de a exprima nemulţumiri şi de a ridica preocupări personale cu privire la aspecte precum oportunităţi de formare şi dezvoltare, comunicări despre probleme de afaceri, statut unic, sisteme eficiente de combatere a hărţuirii şi hărţuirii la locul de muncă, crearea de locuri de muncă interesante şi variate, promovare din interior, programe de implicare, lipsa concedierilor obligatorii, utilizarea sondajelor legate de partajarea profitului şi a retribuţiilor.

Moralitatea MRU

HRM este acuzat de mulţi academicieni că este manipulator, dacă nu pozitiv, imoral.

Willmott (1993) remarcă faptul că HRM operează ca o formă de „control prin conformitate " insidios atunci când subliniază necesitatea ca angajaţii să se angajeze să facă ceea ce organizaţia

îşi doreşte să facă. Predică reciprocitatea, dar realitatea este că în spatele retoricii exploatează muncitorii. Este, se spune, un lup în haine de oaie (Keenoy, 1990a). După cum a subliniat Legge (1998):

> Din păcate, într-o lume a concurenței intense și a resurselor limitate, pare inevitabil ca, pe măsură ce angajații sunt folosiți ca mijloace pentru atingerea unui scop, vor exista unii care vor pierde. S-ar putea chiar să fie în majoritate. Pentru acești oameni, versiunea soft a HRM poate fi o irelevanță, în timp ce versiunea hard este probabil să fie o experiență inconfortabilă.

Acuzaţia că MRU tratează angajaţii ca pe un mijloc de atingere a unui scop este adesea făcută. Cu toate acestea, s-ar putea argumenta că, dacă organizaţiile există pentru a atinge scopuri, ceea ce în mod evident o fac, şi dacă acele scopuri pot fi atinse doar prin oameni, ceea ce este clar cazul, preocuparea conducerii pentru angajamentul şi performanţa acestor oameni nu este nefirească şi nu este atribuită conceptului de MRU - a existat în vremurile bune ale managementului personalului, înainte de inventarea MRU. Ceea ce contează este modul în care managementul tratează oamenii ca scop şi ce oferă managementul în schimb.

O mare parte din ostilitatea faţă de MRU exprimată de un număr de cadre universitare se bazează pe convingerea că este ostil intereselor lucrătorilor, adică este managerial. Cu toate acestea, cercetarea Guest şi Conway (1997) a stabilit că rapoartele lucrătorilor cu privire la rezultate au arătat că un număr mai mare de practici de HR au fost asociate cu evaluări mai ridicate ale corectitudinii, încrederii şi îndeplinirii promisiunilor de către management. Cei care experimentează mai multe activităţi de resurse umane s-au simţit, de asemenea, mai în siguranţă şi mai mulţumiţi de locurile lor de muncă. Motivaţia a fost semnificativ mai mare pentru cei care lucrează în organizaţii în care existau mai multe practici de resurse umane. Pe scurt, după cum a comentat Guest (1999b), se pare că lucrătorilor le place experienţa lor în domeniul MRU. Aceste constatări par să contrazică punctul de vedere al „criticii radicale" produs de academicieni precum Mabey *et al* (1998) conform căruia HRM a fost ineficientă, pernicioasă (adică managerială) sau ambele. Unii dintre cei care adoptă această poziţie tind să respingă rapoartele favorabile ale lucrătorilor despre MRU, pe motiv că au fost spălate creierul de către conducere. Dar nu există dovezi care să susţină acest punct de vedere. Mai mult, aşa cum a subliniat Armstrong (2000a):

> HRM nu poate fi acuzat sau acordat credit pentru schimbările care aveau loc oricum. De exemplu, se pretinde adesea că a inspirat trecerea de la pluralism la unitarism în relațiile industriale. Dar producția de ziare a fost mutată de pe Fleet Street la Wapping de către Murdoch, nu pentru că ar fi citit o carte despre HRM, ci ca un mijloc de a rupe controlul sindicatelor tipărite.

Contradicții în rezervele despre MRU

Guest (1999a) a sugerat că există două preocupări contradictorii cu privire la MRU. Prima formulată de Legge (1995, 1998) este că, deşi retorica managerială poate exprima îngrijorarea faţă de lucrători, realitatea este mai dură. Keenoy (1997) se plânge că: „Adevăratul puzzle despre HRMism este modul în care, în faţa unei astfel de „refutări" critice aparent copleşitoare, şi-a

asigurat o asemenea influenţă şi prezenţă instituţională.

Alţi scriitori, însă, susţin pur şi simplu că HRM nu funcţionează. Scott (1994), de exemplu, constată că atât conducerea, cât şi angajaţii sunt captivi ai istoriei lor şi le este foarte greu să renunţe la orientările lor contradictorii tradiţionale. Dar aceste afirmaţii sunt contradictorii. Guest (1999b) remarcă că „Este dificil să tratezi MRU ca pe o ameninţare majoră (deşi ceea ce reprezintă o ameninţare nu este întotdeauna explicit) care merită o analiză critică serioasă, pretinzând în acelaşi timp că nu este practicată sau este ineficientă".

HRM SI MANAGEMENTUL PERSONALULUI

O dezbatere despre diferenţele, dacă există, dintre MRU şi managementul personalului a continuat de ceva timp. S-a stins recent, mai ales că termenii HRM şi HR sunt acum folosiţi în general atât în sine, cât şi ca sinonime pentru managementul personalului. Dar înţelegerea conceptului de MRU este îmbunătăţită prin analizarea care sunt diferenţele şi modul în care abordările tradiţionale ale managementului personalului au evoluat pentru a deveni practicile actuale ale MRU.

Unii comentatori (Hope-Hailey *et al,* 1998; Keenoy, 1990b; Legge, 1989, 1995; Sisson, 1990; Storey, 1993) au evidenţiat natura revoluţionară a MRU. Alţii au negat că există vreo diferenţă semnificativă între conceptele de management al personalului şi MRU. Torrington (1989) a sugerat că: „Managementul personalului a crescut prin asimilarea unui număr de accentuări suplimentare pentru a produce o combinaţie şi mai bogată de experienţă... MRU nu este o revoluţie, ci o dimensiune suplimentară a unui rol cu mai multe faţete".

Concluzia bazată pe interviurile cu directorii de resurse umane şi de personal la care au ajuns Gennard şi Kelly (1994) pe această problemă a fost că „este şase dintr-o duzină şi jumătate din cealaltă şi este o dezbatere sterilă". Un răspuns anterior la această întrebare a fost dat de Armstrong (1987):

> HRM este privit de unii manageri de personal ca doar un set de inițiale sau vin vechi în sticle noi. Ar putea fi într-adevăr nici mai mult nici mai puțin decât un alt nume pentru managementul personalului, dar, așa cum este perceput de obicei, cel puțin are virtutea de a sublinia virtutea de a trata oamenii ca o resursă cheie, a cărei management este preocuparea directă a

managementului de vârf ca parte a proceselor de planificare strategică a întreprinderii. Deși nu există nimic nou în idee, i s-a acordat o atenție insuficientă în multe organizații .

Asemănările şi diferenţele dintre MRU şi managementul personalului sunt rezumate în Tabelul 1.1.

Tabelul 1.1 Asemănări şi diferenţe între MRU şi managementul personalului

Asemănări	**Diferențele**
1. Strategiile de management al personalului, cum ar fi strategiile HRM, provin din strategia de afaceri. 2. Managementul personalului, precum HRM, recunoaște că managerii de linie sunt responsabili pentru gestionarea oamenilor. Funcția de personal oferă consilierea și serviciile de asistență necesare pentru a permite managerilor să își îndeplinească responsabilitățile. 3. Valorile managementului personalului și cel puțin versiunea „soft" a MRU sunt identice în ceea ce privește „respectul pentru individ", echilibrarea nevoilor organizaționale și individuale, și dezvoltarea oamenilor pentru a-și atinge nivelul maxim de competență atât pentru propria satisfacție, cât și pentru a facilita atingerea obiectivelor organizaționale. 4. Atât managementul personalului, cât și HRM recunosc că una dintre funcțiile lor cele mai esențiale este aceea de a potrivi oamenii la cerințele organizaționale în continuă schimbare - plasarea și dezvoltarea oamenilor potriviți în și pentru locurile de muncă potrivite. 5. Aceeași gamă de tehnici de selecție, analiză a competențelor, managementul performanței, instruire, dezvoltarea managementului și managementul recompenselor sunt utilizate atât în managementul resurselor umane, cât și în managementul personalului. 6. Managementul personalului, ca și versiunea „soft" a HRM, acordă importanță proceselor	1. HRM pune mai mult accent pe potrivirea și integrarea strategică. 2. HRM se bazează pe o filozofie orientată spre management și afaceri. 3. MRU acordă mai multă importanță managementului culturii și realizării angajamentului (mutualitatea). 4. HRM pune un accent mai mare pe rolul managerilor de linie ca implementatori ai politicilor de HR. 5. MRU este o abordare holistică preocupată de interesele totale ale afacerii - interesele membrilor organizației sunt recunoscute dar subordonate celor ale întreprinderii. 6. Se așteaptă ca specialiștii în resurse umane să fie parteneri de afaceri mai degrabă decât administratori de personal. 7. HRM tratează angajații ca active, nu costuri.

Diferenţele dintre managementul personalului şi managementul resurselor umane par a fi substanţiale, dar ele pot fi văzute mai degrabă ca o chestiune de accent şi abordare decât una de

fond. Sau, după cum au spus Hendry şi Pettigrew (1990), MRU poate fi percepută ca o „perspectivă asupra managementului personalului şi nu asupra managementului personalului în sine".

CUM IMPACTE HR ASUPRA PERFORMANȚEI ORGANIZAȚIONALE

Presupunerea care stă la baza practicii MRU este că oamenii sunt resursa cheie a organizaţiei şi performanţa organizaţională depinde în mare măsură de ei. Prin urmare, dacă o gamă adecvată de politici şi procese de resurse umane este dezvoltată şi implementată eficient, atunci resursele umane vor avea un impact substanţial asupra performanţei firmei .

Sfântul Graal căutat de mulţi comentatori privind managementul resurselor umane este de a stabili că există o legătură pozitivă clară între practicile MRU şi performanţa organizaţională. Au existat multe cercetări, aşa cum sunt rezumate în Tabelul 1.2, în ultimul deceniu sau cam asa ceva, care au încercat să răspundă la două întrebări de bază: „Au practicile de resurse umane un impact pozitiv asupra performanţei organizaţionale?" „Dacă da, cum se obţine impactul?" A doua întrebare este cea mai importantă. Nu este suficient să justificaţi MRU demonstrând că este un lucru bun. Ceea ce contează este ceea ce se poate face pentru a ne asigura că este un lucru bun. Aceasta este „cutia neagră" menţionată de Purcell *şi colab.* (2003) care se află între intenţii şi rezultate.

Ulrich (1997a) a subliniat că: „practicile HR par să conteze; logica spune că aşa este; concluziile sondajului o confirmă. Cu toate acestea, relaţiile directe dintre investiţii şi atenţia acordată practicilor de resurse umane sunt adesea neclare şi variază în funcţie de populaţia eşantionată şi de măsurile utilizate".

Purcell *et al* (2003) au pus îndoieli cu privire la validitatea unora dintre încercările prin cercetare de a face legătura:

> Studiul nostru a demonstrat în mod convingător că cercetarea care întreabă doar numărul și amploarea practicilor de HR nu poate fi niciodată suficientă pentru a înțelege legătura dintre practicile de HR și performanța afacerii. După cum am discutat, este înșelător să presupunem că, pur și simplu, pentru că politicile de resurse umane sunt prezente, acestea vor fi implementate conform intenției.

Comentarii suplimentare despre încercările de a urmări legătura au fost făcute de Truss (2001), care, în urma cercetărilor din Hewlett-Packard, a remarcat că:

> Descoperirile noastre au susținut puternic argumentul prezentat de Mueller (1996) conform căruia organizația informală are un rol cheie în procesul MRU, astfel încât practica informală și normele de comportament interacționează cu politicile formale de resurse umane... Nu putem lua în considerare modul în care MRU și performanța sunt legate fără a analiza, în detaliu, modul în care politica este transformată în practică prin prisma organizației informale.

Rezultatele cercetării

O cantitate considerabilă de cercetări a fost efectuată pentru a stabili legătura dintre MRU şi performanţa firmei. Rezultatele unora dintre proiectele principale sunt rezumate în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2 Rezultatele cercetării privind legătura dintre HR şi performanţa organizaţională

Cercetator(i)	**Metodologie**	**Rezultate**
Arthur (1990, 1992, 1994)	Datele de la 30 de fabrici de benzi din SUA au fost utilizate pentru a evalua impactul asupra eficienței forței de muncă și asupra ratei deșeurilor prin referire la existența fie a unei strategii de angajament ridicat*, fie a unei strategii de control*.	Firmele cu o strategie de angajament ridicat au avut niveluri semnificativ mai ridicate atât de productivitate, cât și de calitate decât cele cu o strategie de control.
Huselid (1995)	Analiza răspunsurilor a 968 de firme din SUA la un chestionar care explorează utilizarea practicilor de muncă de înaltă performanță*, dezvoltarea sinergiilor între acestea și alinierea acestor practici la strategia concurențială.	Productivitatea este influențată de motivația angajaților; performanța financiară este influențată de abilitățile angajaților, motivația și structurile organizaționale.
Huselid şi Becker (1996)	A fost creat un index al sistemelor de resurse umane din 740 de firme pentru a indica gradul în care fiecare firmă a adoptat un sistem de lucru de înaltă performanță.	Firmele cu valori ridicate pe indice au avut niveluri de performanță mai ridicate din punct de vedere economic și statistic.
Becker *și colab* (1997)	Au fost analizate rezultatele unui număr de proiecte de cercetare pentru a evalua impactul strategic asupra valorii pentru acționari al sistemelor de lucru de înaltă performanță.	Sistemele de înaltă performanță au un impact atâta timp cât sunt încorporate în infrastructura de management.

Tabelul 1.2 *a continuat*

Patterson *şi colab* (1997)	Cercetarea a examinat legătura dintre performanța afacerii și cultura organizației și utilizarea unui număr de practici de resurse umane.	Practicile de HR au explicat variații semnificative ale profitabilității și productivității (19% și respectiv 18%). Două practici de resurse umane au fost deosebit de semnificative: (1) dobândirea și dezvoltarea abilităților angajaților și (2) proiectarea postului, inclusiv flexibilitatea, responsabilitatea, varietatea și utilizarea echipelor formale
Thompson (1998)	Un studiu al impactului practicilor de muncă de înaltă performanță, cum ar fi lucrul în echipă, evaluarea, rotația locurilor de muncă, structurile de grad în bandă largă și partajarea informațiilor comerciale în 623 de unități aerospațiale din Regatul Unit.	Numărul de practici de resurse umane și proporția de forță de muncă acoperită au părut a fi factorul cheie de diferențiere între firmele mai mult și mai puțin de succes.
Anul 1998 Sondaj privind relațiile cu angajații la locul de muncă (așa cum a fost analizat de Guest *et al* 2000a)	O analiză a sondajului care a eșantionat aproximativ 2.000 de locuri de muncă și a obținut opiniile a aproximativ 28.000 de angajați.	Există o asociere puternică între HRM și atât atitudinile angajaților, cât și performanța la locul de muncă.
Sondajul viitorului muncii, Guest *et al* (2000b)	Au fost chestionate 835 de organizații din sectorul privat și au fost realizate interviuri cu 610 profesioniști în HR și 462 directori executivi.	O utilizare mai mare a practicilor de resurse umane este asociată cu niveluri mai ridicate de angajament și contribuție angajaților și este, la rândul său, legată de niveluri mai ridicate de productivitate și calitate a serviciilor.
Purcell *şi colab* (2003)	Un studiu longitudinal al Universității din Bath a 12 companii pentru a stabili modul în care managementul oamenilor are impact asupra performanței organizaționale.	Cele mai de succes companii au avut ceea ce cercetătorii au numit „marea idee". Companiile aveau o viziune clară și un set de valori integrate care au fost încorporate, durabile, colective, măsurate și gestionate. Au fost preocupați de susținerea performanței și a flexibilității. Au existat dovezi clare între atitudinile pozitive față de politicile și practicile de HR, nivelurile de satisfacție, motivație și

a continuat

Tabelul 1.2 *a continuat*

	angajamentul și performanța operațională. Implementarea politicilor și practicilor (nu numărul de practici de HR adoptate) este ingredientul vital în legarea managementului oamenilor de performanța afacerii și aceasta este în primul rând sarcina managerilor de linie.

* În proiectele de cercetare din SUA prezentate în tabelul 1.2 se face referire la impactul pe care îl au următoarele strategii: *O strategie de angajament* - o strategie, așa cum este descrisă de Walton (1985b) care promovează reciprocitatea dintre angajatori și angajați. *O strategie de control* – așa cum este descrisă de Walton (1985b), una în care se urmărește stabilirea ordinii, exercitarea controlului și obținerea eficienței în aplicarea forței de muncă, dar în care angajații nu au avut voce decât prin intermediul sindicatelor lor. *Sisteme de muncă de înaltă performanță* - acestea urmăresc să aibă un impact asupra performanței prin intermediul oamenilor săi prin utilizarea unor practici precum proceduri riguroase de recrutare și selecție, activități extinse și relevante de formare și dezvoltare a managementului, sisteme de plata stimulente și procese de management al performanței.

Cum influențează HR

În Guest *et al* (2000b) relaţia dintre HRM şi performanţă a fost modelată aşa cum se arată în Figura 1.4.

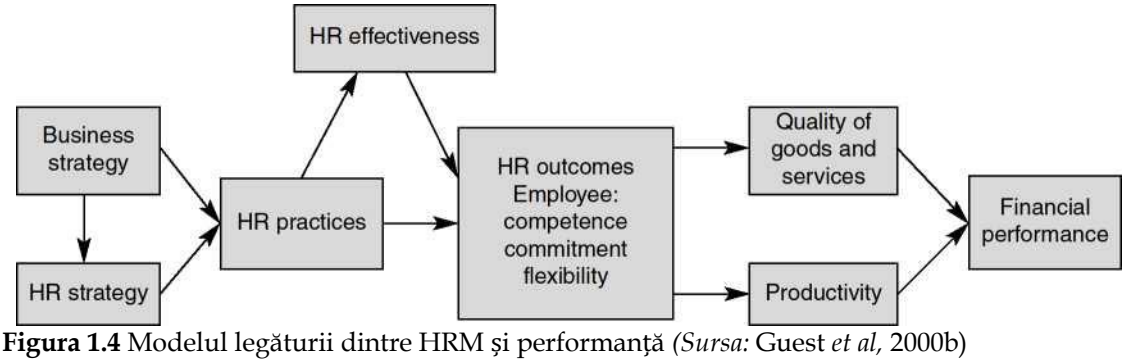


Figura 1.4 Modelul legăturii dintre HRM şi performanţă *(Sursa:* Guest *et al,* 2000b)

Mesajele din cercetare, în special cea efectuată de Purcell *et al* (2003), sunt că HR poate avea un impact conducând sau contribuind la:

- dezvoltarea şi implementarea cu succes a practicilor de muncă de înaltă performanţă , în special a celor care se referă la proiectarea postului şi a muncii, munca flexibilă, resursele (recrutare şi selecţie şi managementul talentelor), dezvoltarea angajaţilor (creşterea

competenţelor şi extinderea bazei de competenţe), recompensarea şi acordarea de voce a angajaţilor;
- formularea şi încorporarea unei viziuni clare şi a unui set de valori (marea idee);
- dezvoltarea unui contract psihologic pozitiv şi mijloace de creştere a motivaţiei şi angajamentului angajaţilor;
- formularea *şi* implementarea politicilor care, în cuvintele lui Purcell *şi colab* . (2003) răspund nevoilor indivizilor şi „creează un loc minunat de muncă";
- furnizarea de sprijin şi consiliere managerilor de linie cu privire la rolul lor în implementarea politicilor şi practicilor de resurse umane;
- managementul eficient al schimbării.

HRM ÎN CONTEXT

Procesele MRU au loc în contextul mediului intern şi extern al organizaţiei. Acestea vor depinde în mare măsură de factorii de mediu care îi afectează.

Teoria contingentei

Teoria contingenţei ne spune că definiţiile scopurilor, politicilor şi strategiilor, listele de activităţi şi analizele rolului departamentului de HR sunt valabile doar dacă sunt legate de circumstanţele organizaţiei. Descrierile din cărţi ca aceasta pot fi doar generalizări care sugerează abordări şi oferă linii directoare pentru acţiune; ele nu pot fi prescriptive în sensul de a stabili ceea ce ar trebui făcut. Teoria contingenţei se referă, în esenţă, la nevoia de a se *potrivi* între ceea ce este şi doreşte să devină organizaţia (strategia ei, cultura, obiectivele, tehnologia, oamenii pe care îi angajează şi mediul său extern) şi ceea ce face organizaţia (cum este structurată şi procesele, procedurile şi practicile pe care le pune în aplicare).

Factori contextuali

Există trei factori contextuali principali care influenţează politicile şi practicile de resurse umane.

1. Tehnologie

Tehnologia afacerii exercită o influenţă majoră asupra mediului intern - modul în care este organizată, gestionată şi desfăşurată munca. Introducerea de noi tehnologii poate duce la schimbări considerabile ale sistemelor şi proceselor. Sunt necesare abilităţi diferite şi sunt dezvoltate noi metode de lucru. Rezultatul poate fi o extindere a bazei de competenţe a organizaţiei şi a angajaţilor săi, inclusiv competenţe multiple (asigurarea faptului că oamenii au o serie de abilităţi care le permit să lucreze flexibil la o varietate de sarcini, adesea într-un mediu de lucru în echipă). Dar ar putea duce la decalificare şi o reducere a numărului de locuri de muncă (reducerea personalului).

Prin urmare, noua tehnologie poate reprezenta o ameninţare considerabilă pentru angajaţi. Lumea muncii s-a schimbat în multe feluri. Lucrătorii cu cunoştinţe sunt angajaţi în birouri şi laboratoare în mare măsură computerizate, iar tehnicienii lucrează în sisteme de producţie integrate computerizate. Este posibil ca aceştia să fie gestionaţi diferit de funcţionarii sau operatorii de maşini pe care îi înlocuiesc. Industriile de servicii au devenit predominante, iar producţia este în declin. Noile medii de lucru, cum ar fi centrele de apeluri, au devenit comune, iar lucrul la distanţă (lucrul de acasă cu un computer conectat la reţea) este în creştere.

2. Presiuni competitive

Concurenţa globală în sectoarele mature de producţie şi servicii este în creştere. Acest lucru este asistat de tehnologie uşor de transferat şi de reducerea barierelor comerciale internaţionale. Clienţii cer mai mult pe măsură ce noi standarde sunt atinse prin competiţia internaţională. Organizaţiile reacţionează la această competiţie devenind „concentrate pe client", accelerând timpii de răspuns, punând accent pe calitate şi îmbunătăţirea continuă, accelerând introducerea de noi tehnologii, operând mai flexibil şi „pierderea costurilor".

Presiunea a fost ca întreprinderile să devină „organizaţii slabe", reducând şi eliminând straturi de management şi supraveghere. Aceştia reduc personalul permanent la un nucleu de lucrători esenţiali, cresc utilizarea lucrătorilor periferici (subcontractanţi , personal temporar) şi „externalează" munca către furnizori externi de servicii. Scopul este de a reduce costurile de angajare şi de a permite întreprinderii să crească sau să reducă cu uşurinţă numărul disponibil pentru muncă ca răspuns la fluctuaţiile nivelului activităţii afacerii. Ele devin aşa-numitele „firme flexibile". Dezvoltarea finală a acestui proces este firma sau corporaţia „virtuală", în care, prin utilizarea pe scară largă a tehnologiei informaţiei, o mare parte din personalul de marketing şi profesionişti lucrează în principal de acasă, venind la birou doar cu ocazii speciale pentru a-şi ocupa „birourile fierbinţi" şi petrecând mai mult timp cu clienţii sau clienţii lor.

Un alt răspuns la presiunile concurenţiale este reingineria proceselor de afaceri (BPR), care examinează procesul care conţine şi leagă acele funcţii între ele, de la iniţiere până la finalizare. Se analizează orizontal procesele din organizaţii pentru a stabili cum pot fi integrate mai eficient şi simplificate. Prin urmare, poate constitui baza pentru un exerciţiu de reproiectare organizaţională. Din punct de vedere al resurselor umane, rezultatul unui exerciţiu de BPR poate fi nevoia de a atrage sau dezvolta oameni cu noi abilităţi, precum şi presiunea pentru îmbunătăţirea lucrului în echipă. De asemenea, subliniază importanţa unei abordări integrate - coerente - pentru dezvoltarea şi implementarea politicilor de resurse umane şi a practicilor de ocupare a forţei de muncă. Re-inginerirea promite adesea mai mult decât realizează şi nu este privită la fel de înalt ca altădată, nu în ultimul rând pentru că a neglijat adesea aspectele umane, acordând o atenţie insuficientă gestionării schimbării şi recalificării personalului.

3. Răspunsuri care afectează oamenii

Răspunsurile la utilizarea sporită a tehnologiei şi la presiunile economice şi competitive au

schimbat natura managementului oamenilor în mai multe moduri. Acestea includ structuri organizaţionale mai subţiri şi mai plate în care operaţiunile interfuncţionale şi lucrul în echipă au devenit mai importante, modele de lucru mai flexibile, iniţiative de calitate totală şi producţie lean şi descentralizarea şi descentralizarea procesului decizional.

Provocarea pentru MRU

Ulrich (1998) sugerează că schimbările de mediu şi contextuale prezintă o serie de provocări competitive pentru organizaţii, ceea ce înseamnă că HR trebuie să fie implicat în a ajuta la construirea de noi capacităţi. Acestea cuprind:

- *Globalizarea,* care impune organizaţiilor să mute oameni, idei, produse şi informaţii în întreaga lume pentru a satisface nevoile locale. Ingrediente noi şi importante trebuie adăugate la amestec atunci când se elaborează strategie: situaţii politice volatile, probleme comerciale globale controversate, rate de schimb fluctuante şi culturi necunoscute.
- *Rentabilitatea prin creştere* - impulsul pentru creşterea veniturilor înseamnă că companiile trebuie să fie creative şi inovatoare şi aceasta înseamnă încurajarea fluxului liber de informaţii şi a învăţării partajate între angajaţi.
- *Tehnologie* - provocarea este de a face din tehnologie o parte viabilă şi productivă a mediului de lucru.
- *Capitalul intelectual* - aceasta este sursa avantajului competitiv pentru organizaţii. Provocarea este de a se asigura că firmele au capacitatea de a găsi, asimila, compensa şi reţine capitalul uman sub forma indivizilor talentaţi de care au nevoie, care pot conduce o organizaţie globală care este atât receptivă la clienţii săi, cât şi „oportunităţile în creştere ale tehnologiei". Ei trebuie, de asemenea, să ia în considerare modul în care capitalul social al organizaţiei - modurile în care oamenii interacţionează - poate fi dezvoltat. Important este că organizaţiile trebuie să se concentreze pe capitalul organizaţional - cunoştinţele pe care le deţin şi modul în care ar trebui gestionat.
- *Schimbare, schimbare şi mai multe schimbări* - cea mai mare provocare cu care se confruntă companiile este adaptarea la - într-adevăr, îmbrăţişarea - schimbării non-stop. Aceştia trebuie să poată „învăţa rapid şi continuu şi să-şi asume noile imperative strategice mai rapid şi mai confortabil".

Managementul capitalului uman

Managementul capitalului uman (HCM) a fost descris ca o „schimbare de paradigmă" de la abordarea tradiţională a managementului resurselor umane (Kearns, 2005b) - o revendicare majoră. Acesta este considerat în acest capitol iniţial prin definirea conceptului de management al capitalului uman şi relaţia acestuia cu conceptul de management al resurselor umane . Pentru a înţelege HCM este necesar să cunoaştem conceptul de capital uman, care este titlul secţiunii următoare. Capitolul este completat cu o analiză a proceselor implicate în HCM, inclusiv o discuţie despre măsurarea şi raportarea capitalului uman.

MANAGEMENTUL CAPITALULUI UM DEFINIT

Managementul capitalului uman (HCM) se ocupă de obţinerea, analiza şi raportarea datelor care informează direcţia de management al oamenilor cu valoare adăugată, investiţii strategice şi decizii operaţionale la nivel corporativ şi la nivelul managementului de primă linie. Caracteristica definitorie a HCM este această utilizare a metricilor pentru a ghida o abordare a managementului oamenilor care îi consideră active şi subliniază faptul că avantajul competitiv este obţinut prin investiţii strategice în acele active prin implicarea şi reţinerea angajaţilor, managementul talentelor şi programe de învăţare şi dezvoltare.

Raportul Grupului de lucru pentru Contabilitatea oamenilor (2003) a afirmat că HCM implică analiza sistematică, măsurarea şi evaluarea modului în care politicile şi practicile oamenilor creează valoare. Raportul a definit HCM ca „o abordare a managementului oamenilor care o tratează ca o problemă strategică la nivel înalt, mai degrabă decât o chestiune operaţională „care trebuie lăsată în seama angajaţilor de resurse umane"". competenţa oamenilor. Acea legătură dintre oameni şi performanţă ar trebui să fie vizibilă şi disponibilă tuturor părţilor interesate.

Nalbantian *şi colab* . (2004) subliniază aspectul de măsurare al HCM. Ei definesc capitalul uman ca „stocul de cunoştinţe acumulate, abilităţi, experienţă, creativitate şi alte atribute relevante ale forţei de muncă" şi sugerează că managementul capitalului uman implică „punerea în aplicare a parametrilor pentru măsurarea valorii acestor atribute şi utilizarea acestor cunoştinţe pentru a gestiona eficient organizaţia". HCM este definit de Kearns (2005b) ca „Dezvoltarea totală a potenţialului uman exprimată ca valoare organizaţională". El crede că „HCM este despre crearea valorii prin oameni" şi că este „o filozofie de dezvoltare a oamenilor, dar singura dezvoltare care înseamnă ceva este aceea care se traduce în valoare".

MANAGEMENTUL CAPITALULUI UMAN SI MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

În opinia lui Mayo (2001), diferenţa esenţială dintre HCM şi HRM este că primul tratează oamenii ca active, în timp ce al doilea îi tratează ca costuri. Kearns (2005b) consideră că în HCM „oamenii sunt adăugaţi de valoare, nu cheltuieli generale", în timp ce în HRM „oamenii sunt (trataţi ca) un cost semnificativ şi ar trebui gestionaţi în consecinţă". Potrivit lui Kearns, în HRM „echipa de resurse umane este văzută ca un serviciu de asistenţă pentru linie" - HR se bazează pe funcţie, iar echipa de resurse umane îndeplineşte „un rol distinct şi separat de alte funcţii". În schimb, „HCM este în mod clar văzut şi respectat ca un partener de afaceri egal la niveluri superioare" şi este „holistic, la nivelul întregii organizaţii şi bazat pe sisteme", precum şi strategic şi preocupat de adăugarea de valoare.

Afirmaţia că în MRU angajaţii sunt trataţi ca costuri nu este susţinută de descrierile conceptului *de* MRU produse de scriitori americani precum Beer *et al* (1984). Într-unul dintre textele fundamentale despre managementul resurselor umane, ei au subliniat necesitatea: „o perspectivă pe termen mai lung în gestionarea oamenilor şi luarea în considerare a oamenilor ca bunuri potenţiale, mai degrabă decât un simplu cost variabil". Fombrun *et al* (1984), în celălalt text fundamental, au prezentat destul de explicit lucrătorii ca o resursă cheie pe care managerii o folosesc pentru a obţine un avantaj competitiv pentru companiile lor. Grant (1991) enumeră principalele caracteristici ale resurselor umane în clasificarea sa generală a resurselor potenţiale ale unei firme, după cum urmează:

- Pregătirea și expertiza angajaților determină abilitățile de care dispune firma.
- Adaptabilitatea angajaților determină flexibilitatea strategică a firmei.
- Angajamentul și loialitatea angajaților determină capacitatea firmei de a menține avantajul competitiv.

Cappelli și Singh (1992) propun că avantajul competitiv rezultă din resursele valoroase specifice unei firme care sunt greu de imitat și subliniază „rolul politicilor de resurse umane în crearea de competențe valoroase, specifice firmei".

Alți scriitori au confirmat acest punct de vedere. De exemplu:

> MRU este o „abordare a managementului forței de muncă care tratează forța de muncă mai degrabă un *activ valoros* decât un cost variabil și care, în consecință, consiliază investițiile în resursa de muncă prin formare și dezvoltare și prin măsuri menite să atragă și să rețină o forță de muncă angajată". (Etaj, 1989)

> Managementul resurselor umane este o abordare distinctă a managementului ocupării forței de muncă care urmărește să obțină un avantaj competitiv prin desfășurarea strategică a unei forțe de muncă foarte angajate și capabile, folosind o gamă integrată de tehnici culturale, structurale și de personal. (Etaj, 1995)

Argumentul MRU este că oamenii... nu trebuie priviți ca un cost, ci ca un *activ* în care să investească, adăugând deci la valoarea lor inerentă. (Torrington, 1989, sublinierea în original)

Desigur, toți acești comentatori scriu despre MRU ca sistem de credință, nu despre modul în care funcționează în practică. Înlocuirea aproape universală a termenului „management de personal" cu HR sau HRM nu înseamnă că toată lumea cu titlul postului de director sau manager de HR își bazează abordarea pe filozofia HRM. Guest a comentat în 1991 că HRM era „toată hype și speranță".

Un sondaj realizat de Caldwell (2004) a susținut acest punct de vedere prin stabilirea că cele mai importante cinci domenii de politică de resurse umane identificate de respondenți au fost și cele cinci în care s-au înregistrat cele mai puține progrese. De exemplu, în timp ce 89% dintre respondenți au spus că cea mai importantă politică de resurse umane a fost „gestionarea oamenilor ca active care sunt fundamentale pentru avantajul competitiv al organizației", doar 37% au declarat că au făcut progrese în implementarea acesteia.

Totuși, cercetările efectuate de Hoque și Moon (2001) au constatat că există diferențe semnificative între activitățile celor descriși ca specialiști în HR și cei descriși ca specialiști în personal. De exemplu, planurile strategice la nivelul locului de muncă au mai multe șanse să pună accentul pe dezvoltarea angajaților la locurile de muncă cu un specialist în resurse umane, mai degrabă decât cu un specialist în personal, iar specialiștii în resurse umane au mai multe

şanse să fie implicaţi în dezvoltarea planurilor strategice decât specialiştii de personal.

Atât HRM în sensul său propriu, cât şi HCM, aşa cum este definit mai sus, tratează oamenii ca bunuri. Deşi, aşa cum susţine William Scott-Jackson, directorul Centrului de Cercetare Aplicată a Resurselor Umane de la Universitatea Oxford Brookes (Oracle, 2005), „Nu poţi trata pur şi simplu oamenii ca pe nişte bunuri, pentru că asta îi depersonalizează şi duce la pericolul ca aceştia să fie priviţi în termeni pur financiari, ceea ce face puţin pentru angajamentul extrem de important".

Cu toate acestea, atât HRM, cât şi HCM înseamnă mai mult decât pur şi simplu tratarea oamenilor ca bunuri. Fiecare dintre ele se concentrează, de asemenea, pe importanţa adoptării unei abordări integrate şi strategice a managementului oamenilor, care este preocuparea tuturor părţilor interesate dintr-o organizaţie, nu doar a funcţiei de management al oamenilor. Deci, cum întăreşte sau adaugă conceptul de HCM conceptul de HRM? Răspunsurile la această întrebare sunt că HCM:

- atrage atenţia asupra importanţei a ceea ce Kearns (2005b) numeşte „management prin măsurare", scopul fiind de a stabili o linie de viziune clară între intervenţiile HR şi succesul organizaţional;
- întăreşte convingerea MRU că oamenii sunt mai degrabă active decât costuri;
- concentrează atenţia asupra necesităţii de a baza strategiile şi procesele MRU pe cerinţa de a crea valoare prin oameni şi, astfel, de a promova atingerea obiectivelor organizaţionale;
- întăreşte necesitatea de a fi strategic;
- subliniază rolul specialiştilor HR ca parteneri de afaceri;
- oferă îndrumări despre ce să măsoare şi cum să măsoare;
- subliniază importanţa utilizării măsurătorilor pentru a demonstra că managementul superior al oamenilor oferă rezultate superioare şi pentru a indica direcţia în care trebuie să meargă strategia HR.

Conceptul de HCM completează şi întăreşte conceptul de HRM. Nu o înlocuieşte. Atât HCM, cât şi HRM pot fi considerate componente vitale în procesul de management al oamenilor.

CONCEPTUL DE CAPITAL UMAN

Indivizii generează, reţin şi utilizează cunoştinţe şi abilităţi (capital uman) şi creează capital intelectual. Cunoştinţele lor sunt sporite de interacţiunile dintre ele (capital social) şi generează cunoştinţele instituţionalizate deţinute de o organizaţie (capital organizaţional). Aceste concepte de capital uman, intelectual, social şi organizaţional sunt explicate mai jos.

Capitalul uman

Termenul „capital uman" a fost creat de Schultz (1961), care şi-a elaborat conceptul în 1981

după cum urmează: „Considerați că toate abilitățile umane sunt fie înnăscute, fie dobândite. Atributele... care sunt valoroase și pot fi sporite prin investiții adecvate vor fi capitalul uman.

O definiție mai detaliată a fost propusă de Bontis *și colab.* (1999) după cum urmează:

> Capitalul uman reprezintă factorul uman în organizație; inteligența, abilitățile și expertiza combinate care conferă organizației caracterul său distinctiv. Elementele umane ale organizației sunt cele care sunt capabile să învețe, să se schimbe, să inoveze și să ofere impulsul creativ care, dacă sunt motivați corespunzător, poate asigura supraviețuirea pe termen lung a organizației.

Scarborough și Elias (2002) consideră că: „Conceptul de capital uman este cel mai util privit ca un concept de legătură – adică definește legătura dintre practicile HR și performanța afacerii în termeni de active, mai degrabă decât procese de afaceri". Ei subliniază că capitalul uman este în mare măsură „nestandardizat, tacit, dinamic, dependent de context și întruchipat în oameni". Aceste caracteristici fac dificilă evaluarea capitalului uman ținând cont de faptul că „trăsăturile capitalului uman care sunt atât de esențiale pentru performanța întreprinderii sunt flexibilitatea și creativitatea indivizilor , capacitatea acestora de a dezvolta competențe în timp și de a răspunde într-un mod motivat la diferite contexte".

Într-adevăr, cunoștințele, aptitudinile și abilitățile indivizilor sunt cele care creează valoare, motiv pentru care accentul trebuie să fie pus pe mijloacele de atragere, reținere, dezvoltare și menținere a capitalului uman pe care îl reprezintă. Davenport (1999) comentează că:

> Oamenii posedă abilități înnăscute, comportamente și energie personală, iar aceste elemente alcătuiesc capitalul uman pe care îl aduc în munca lor. Și ei, nu angajatorii lor, sunt cei care dețin acest capital și decid când, cum și unde îl vor contribui. Cu alte cuvinte, ei pot face alegeri. Munca este un schimb de valoare în două sensuri, nu o exploatare unidirecțională a unui activ de către proprietarul său.

Alegerile pe care le fac includ cât de mult comportament discreționar sunt pregătiți să-și exercite în îndeplinirea rolului lor (comportamentul discreționar se referă la discreția pe care o pot exercita oamenii la locul de muncă în ceea ce privește modul în care își fac munca și cantitatea de efort, grijă, inovație și comportament productiv pe care o manifestă). De asemenea, ei pot alege dacă să rămână sau nu în organizație.

Capitalul intelectual

Conceptul de capital uman este asociat cu conceptul general de capital intelectual, care este definit ca stocurile și fluxurile de cunoștințe disponibile unei organizații. Acestea pot fi considerate resurse necorporale asociate persoanelor care, împreună cu resursele tangibile (bani și active fizice), cuprind piața sau valoarea totală a unei afaceri. Bontis (1996, 1998) definește resursele necorporale ca fiind factori, alții decât activele financiare și fizice, care contribuie la procesele de generare de valoare ale unei firme și sunt sub controlul acesteia.

Capitalul social

Capitalul social este un alt element al capitalului intelectual. Constă în cunoştinţele derivate din reţele de relaţii din interiorul şi din afara organizaţiei. Conceptul de capital social a fost definit de Putnam (1996) ca „trăsăturile vieţii sociale – reţele, norme şi încredere – care permit participanţilor să acţioneze împreună mai eficient pentru a urmări obiective comune". Banca Mondială (2000) oferă următoarea definiţie :

> Capitalul social se referă la instituțiile, relațiile și normele care modelează calitatea și cantitatea interacțiunilor sociale ale unei societăți... Capitalul social nu este doar suma instituțiilor care stau la baza unei societăți - este lipiciul care le ține împreună.

Este necesară captarea cunoştinţelor individuale prin procese de management al cunoştinţelor, aşa cum este descris în Capitolul 12, dar este la fel de important să se ţină seama de considerentele de capital social, adică de modalităţile în care cunoştinţele sunt dezvoltate prin interacţiunea dintre oameni. Bontis *et al* (1999) subliniază că fluxurile, precum şi stocurile contează. Capitalul intelectual se dezvoltă şi se schimbă în timp şi un rol semnificativ îl joacă în aceste procese oamenii care acţionează împreună.

Capitalul organizațional

Capitalul organizaţional este cunoştinţele instituţionalizate deţinute de o organizaţie , care sunt stocate în baze de date, manuale etc. (Youndt, 2000). Este adesea numit *capital structural* (Edvinson şi Malone, 1997), dar termenul „capital organizaţional" este preferat de Youndt deoarece, susţine el, transmite mai clar că aceasta este cunoştinţele pe care organizaţia *le deţine de fapt.*

Semnificația teoriei capitalului uman

Valoarea adăugată pe care oamenii o pot contribui la o organizaţie este subliniată de teoria capitalului uman. Consideră oamenii drept bunuri şi subliniază că investiţiile organizaţiilor în oameni vor genera profituri utile. Prin urmare, teoria stă la baza filozofiilor managementului resurselor umane şi managementului capitalului uman.

Teoria capitalului uman este asociată cu viziunea bazată pe resurse a firmei, aşa cum a fost dezvoltată de Barney (1991). Aceasta sugerează că un avantaj competitiv sustenabil este atins atunci când firma are un fond de resurse umane care nu poate fi imitat sau substituit de rivalii săi. Boxall (1996) se referă la această situaţie ca fiind una care conferă „avantaj de capital uman". Dar el observă, de asemenea (1996 şi 1999), că ar trebui făcută o distincţie între „avantajul capitalului uman" şi „avantajul procesului uman". Primul rezultă din angajarea de oameni cu cunoştinţe şi abilităţi valoroase din punct de vedere competitiv, în mare parte tacite. Acesta din urmă, însă, rezultă din stabilirea:

> procese dificil de imitat, foarte evoluate în cadrul firmei, cum ar fi cooperarea între departamente și dezvoltarea executivă. În consecință, „avantajul resurselor umane", superioritatea managementului forței de muncă a unei firme față de cel al alteia, poate fi considerat produsul capitalului uman și al avantajelor procesului uman.

Pentru angajator, investiţiile în formarea şi dezvoltarea oamenilor reprezintă un mijloc de a atrage şi reţine capitalul uman, precum şi de a obţine profituri mai bune din acele investiţii. Aceste randamente sunt de aşteptat să fie îmbunătăţiri ale performanţei, productivităţii , flexibilităţii şi capacităţii de inovare, care ar trebui să rezulte din extinderea bazei de competenţe şi creşterea nivelurilor de cunoştinţe şi competenţe. Schuller (2000) sugerează că: „Mesajul general este persuasiv: abilităţile, cunoştinţele şi competenţele sunt factori cheie în a determina dacă organizaţiile şi naţiunile vor prospera". Acest aspect este pus puternic şi de Reich (1991).

Dar Davenport (1999) are câteva cuvinte de avertizare cu privire la conţinutul bazat pe active al teoriei capitalului uman. El susţine că muncitorii nu ar trebui trataţi ca active pasive care trebuie cumpărate, vândute şi înlocuite la pofta proprietarilor lor - din ce în ce mai mult, aceştia îşi controlează în mod activ propria viaţă profesională. Lucrătorii, în special lucrătorii din cunoştinţe, se pot considera agenţi liberi care pot alege cum şi unde îşi investesc talentele, timpul şi energia. El sugerează că ideea că companiile deţin bunuri umane, deoarece deţin maşini, este inacceptabilă în principiu şi inaplicabilă în practică; schimbă scurt oamenii, plasându-i în aceeaşi categorie cu instalaţiile şi echipamentele.

Oricât de importantă ar fi teoria capitalului uman, interesul faţă de ea nu ar trebui să distragă atenţia de la celelalte aspecte ale capitalului intelectual - capitalul social şi organizaţional - care se preocupă de dezvoltarea şi încorporarea cunoştinţelor deţinute de capitalul uman al unei organizaţii. Schuller (2000) susţine că:

> Accentul pe capitalul uman ca atribut individual poate duce - probabil a condus deja - la un accent foarte dezechilibrat pe dobândirea de către indivizi a abilităților și competențelor, care ignoră modul în care aceste cunoștințe sunt încorporate într-o rețea complexă de relații sociale.

MANAGEMENTUL CAPITALULUI UMAN: PRACTICĂ ȘI STRATEGIE

Practica

Managementul capitalului uman este preocupat de măsurare, raportarea măsurătorilor şi tragerea de concluzii cu privire la semnificaţia rezultatelor măsurării ca ghid pentru acţiunile viitoare. Acesta este procesul de măsurare şi raportare a capitalului uman care este luat în considerare separat în următoarele două secţiuni ale acestui capitol. Dar nu este singurul scop.

Există mai mult în HCM decât măsurare. Managementul capitalului uman concentrează atenţia echipei de conducere a unei organizaţii asupra strategiilor pe care ar trebui să le adopte, aşa cum se subliniază mai jos, pentru a creşte valoarea adăugată pe care o obţin de la oameni. Acesta identifică acele aspecte ale managementului oamenilor care, în mod demonstrat, au cea mai mare influenţă asupra performanţei afacerii. El clarifică randamentele care pot fi obţinute în ceea ce priveşte creşterea profitabilităţii, productivităţii şi eficacităţii generale care decurg din desfăşurarea, dezvoltarea şi implicarea oamenilor de care organizaţia are nevoie pentru a-şi atinge obiectivele. HCM indică calea spre obţinerea avantajului capitalului uman evidenţiind unde şi cum investiţiile în oameni generează cele mai mari profituri. Se asigură că politicile şi practicile MRU sunt dezvoltate pentru a atinge acest scop. Aceste politici includ managementul cunoştinţelor, resurse, managementul talentelor , managementul performanţei, programe de învăţare şi dezvoltare şi procese de recompensă şi recunoaştere.

Din perspectivă organizaţională, o abordare HCM generează următoarele întrebări practice:

- Care sunt principalii factori de performanţă care creează valoare?
- Ce aptitudini avem?

- De ce abilităţi avem nevoie acum şi în viitor pentru a ne îndeplini obiectivele strategice?
- Cum vom atrage, dezvolta şi reţine aceste abilităţi?
- Cum putem dezvolta o cultură şi un mediu în care are loc învăţarea organizaţională şi individuală care să răspundă atât nevoilor noastre, cât şi nevoilor angajaţilor noştri?
- Cum putem asigura ca atât cunoştinţele explicite, cât şi cele tacite create în organizaţia noastră să fie captate, înregistrate şi utilizate în mod eficient?

Strategie

Pentru a oferi linii directoare de acţiune, o strategie de capital uman poate fi dezvoltată utilizând datele furnizate de măsurarea şi raportarea capitalului uman. Modelul de performanţă organizaţională de consultanţă în resurse umane Mercer (CIPD, 2004a) descrie strategia de capital uman a unei firme ca fiind formată din şase factori interconectaţi:

1. *Oameni* - cine este în organizaţie, abilităţile şi competenţele lor privind angajarea; ce abilităţi îşi dezvoltă prin formare şi experienţă; nivelul lor de calificare; şi măsura în care aplică capitalul uman specific firmei sau generalizat.
2. *Procese de lucru* - cum se desfăşoară munca; gradul de lucru în echipă şi interdependenţă între unităţile organizaţionale; şi rolul tehnologiei.
3. *Structura managerială* - gradul de discreţie a angajatului, direcţia şi controlul managementului; intervale de control; managementul performanţei şi procedurile de lucru.
4. *Informaţii şi cunoştinţe* - modul în care informaţiile sunt împărtăşite şi schimbate între

angajaţi şi cu furnizorii şi clienţii prin mijloace formale sau informale.

5. *Luarea deciziilor* - cât de importante sunt luate deciziile şi cine le ia; gradul de descentralizare, participare şi oportunitatea deciziilor.
6. *Recompense* - cum sunt utilizate stimulentele monetare şi nemonetare; cât de mult salariul este în pericol; recompense individuale versus grup; „recompensele în carieră" actuale versus cele pe termen lung.

Strategia de capital uman a unei organizaţii poate fi considerată complementară strategiei sale de resurse umane, aşa cum se discută în capitolele 7 şi 8.

MĂSURAREA CAPITALULUI UMAN

După cum subliniază Becker *şi colab* . (2001): „Cea mai puternică acţiune pe care o pot lua managerii de resurse umane pentru a se asigura contribuţia lor strategică este dezvoltarea unui sistem de măsurare care să prezinte în mod convingător impactul resurselor umane asupra performanţei afacerii". Ei trebuie să „înţeleagă modul în care firma creează valoare şi cum să măsoare procesul de creare a valorii". Aceasta înseamnă implicarea în măsurarea capitalului uman, aşa cum este definit şi descris mai jos.

Măsurarea capitalului uman definit

Măsurarea capitalului uman a fost definită de IDS (2004) ca fiind „despre găsirea de legături, corelaţii şi, în mod ideal, cauzalitate, între diferite seturi de date (HR), folosind tehnici statistice". CIPD (2004a) subliniază că se ocupă cu analiza „experienţei efective a angajaţilor, mai degrabă decât a programelor şi politicilor de resurse umane declarate".

Nevoia de măsurare a capitalului uman

Există un argument covârşitor pentru dezvoltarea metodelor de evaluare a capitalului uman ca ajutor pentru luarea deciziilor. Aceasta poate însemna identificarea factorilor cheie de management al oamenilor şi modelarea efectului variaţiei acestora. Problema este de a dezvolta un cadru în care să poată fi colectate şi analizate informaţii fiabile, cum ar fi valoarea adăugată per angajat, productivitatea şi măsurile comportamentului angajaţilor (rate de uzură şi absenteism, frecvenţa/rata de gravitate a accidentelor şi economiile de costuri rezultate din schemele de sugestii).

Becker *et al* (2001) se referă la necesitatea de a dezvolta o „perspectivă de înaltă performanţă" în care HR şi alţi directori să vadă HR ca pe un sistem încorporat în sistemul mai larg de implementare a strategiei firmei. Ei afirmă că: „Firma gestionează şi măsoară relaţia dintre aceste două sisteme şi performanţa firmei". Un sistem de lucru de înaltă performanţă este o parte esenţială a acestei abordări prin faptul că:

- leagă deciziile de selecţie şi promovare ale firmei de modele de competenţe validate;
- dezvoltă strategii care să ofere sprijin în timp util şi eficient pentru abilităţile cerute de implementarea strategiei firmei;
- adoptă politici de compensare şi management al performanţei care atrag, reţin şi motivează angajaţii de înaltă performanţă.

Motivele interesului pentru măsurare

Importanţa recunoscută a obţinerii avantajului capitalului uman a condus la un interes pentru dezvoltarea unor metode de măsurare a valorii acelui capital din următoarele motive:

- Capitalul uman constituie un element cheie al valorii de piaţă a unei companii. Un studiu de cercetare realizat în 2003 (CFO Research Studies) a estimat că

valoarea capitalului uman reprezenta peste 36% din veniturile totale într-o organizaţie tipică.

- Oamenii din organizaţii adaugă valoare şi există un argument pentru evaluarea acestei valori pentru a oferi o bază pentru planificarea resurselor umane şi pentru monitorizarea eficienţei şi impactului politicilor şi practicilor de resurse umane.
- Procesul de identificare a măsurilor şi de colectare şi analiza informaţiilor referitoare la acestea va concentra atenţia organizaţiei asupra a ceea ce trebuie făcut pentru a găsi, păstra, dezvolta şi valorifica cât mai bine capitalul uman.
- Măsurătorile pot fi folosite pentru a monitoriza progresul în atingerea obiectivelor strategice de HR şi, în general, pentru a evalua eficacitatea practicilor de HR.
- Nu te poţi descurca decât dacă măsori.

Cu toate acestea, trei voci au sfătuit prudenţă în ceea ce priveşte măsurarea. Leadbeater (2000) a observat că măsurarea poate „a rezulta în stocuri greoaie care permit managerilor să manipuleze percepţiile asupra valorilor intangibile în detrimentul investitorilor". Faptul este că prea puţine dintre aceste măsuri se concentrează asupra modului în care companiile creează valoare şi fac bani". Institute of Employment Studies (Hartley, 2005) a subliniat că raportarea asupra capitalului uman nu este doar despre măsurare. Măsurile în sine, cum ar fi cele rezultate din evaluarea comparativă, nu sunt suficiente; acestea trebuie să fie clar legate de performanţa afacerii. Iar Scarborough şi Elias (2002) au concluzionat din investigaţiile lor că setul specific de măsuri sau metrici raportate de organizaţiile au fost mai puţin importante decât procesul de măsurare şi utilizările informaţiilor colectate.

Abordări ale măsurătorilor

Şase dintre principalele abordări ale măsurării sunt descrise mai jos.

Indicele capitalului uman - Watson Wyatt

Pe baza unui sondaj al companiilor care au legat împreună practicile de management al resurselor umane şi valoarea de piaţă, Watson Wyatt (2001) a identificat patru categorii majore de practici de resurse umane care ar putea fi legate de o creştere cu 30% a creării de valoare pentru acţionari. Acestea sunt:

Practice	Impact on market value (per cent)
total rewards and accountability	16.5
collegial, flexible workforce recruiting and retention excellence	9.0 7.9
communication integrity	7.1

Modelul de performanță organizațională - Mercer HR Consulting

Aşa cum este descris de Nalbantian *şi colab* . (2004), Modelul de Performanţă Organizaţional dezvoltat de Mercer HR Consulting se bazează pe următoarele elemente: oameni, procese de lucru, structură de management, informaţii şi cunoştinţe, luare a deciziilor şi recompense, fiecare dintre acestea evoluând diferit în contextul organizaţiei, creând un ADN unic. Dacă aceste elemente au fost dezvoltate fragmentar, aşa cum se întâmplă adesea, potenţialul de dezaliniere este puternic şi este probabil ca capitalul uman să nu fie optimizat, creând oportunităţi de îmbunătăţire substanţială a rentabilităţii. Identificarea acestor oportunităţi necesită o măsurare disciplinată a activelor de capital uman ale organizaţiei şi a practicilor de management care le afectează performanţa . Instrumentul statistic, „Analiza internă a pieţei muncii", utilizat de Mercer se bazează pe evidenţa curentă a angajaţilor şi a datelor de pe piaţa muncii pentru a analiza experienţa reală a angajaţilor, mai degrabă decât programele şi politicile de resurse umane declarate. Astfel, pot fi identificate decalaje între ceea ce este necesar în forţa de muncă pentru a susţine obiectivele de afaceri şi ceea ce este de fapt livrat.

Monitorul capitalului uman - Andrew Mayo

Mayo (2001) a dezvoltat „monitorul capitalului uman" pentru a identifica valoarea umană a întreprinderii sau „valoarea activelor umane", care este egală cu „costul forţei de muncă *x multiplicatorul* individual al activelor". Aceasta din urmă este o evaluare medie ponderată a capacităţii, potenţialul de creştere, performanţa personală (contribuţia) şi alinierea la valorile organizaţiei stabilite în contextul mediului forţei de muncă (adică modul în care leadershipul, cultura, motivaţia şi învăţarea conduc la succes). Cifra absolută nu este importantă. Ceea ce contează este că procesul de măsurare vă conduce să vă gândiţi dacă capitalul uman este suficient, în creştere sau în scădere şi probleme de abordare. Mayo sfătuieşte să nu se folosească prea multe măsuri şi, în schimb, să se concentreze pe câteva măsuri la nivelul întregii organizaţii, care sunt esenţiale în crearea valorii pentru acţionari sau în atingerea obiectivelor organizaţionale actuale şi viitoare.

Mayo (1999, 2001) a identificat o serie de alte domenii de măsurare şi metode de a face acest lucru . El consideră că valoarea adăugată per persoană este o bună măsură a eficacităţii capitalului uman, în special pentru a face comparaţii între firme. Dar el consideră că cel mai critic indicator pentru valoarea capitalului uman este nivelul de expertiză deţinut de o organizaţie. El sugerează că acest lucru ar putea fi analizat sub titlurile de competenţe de bază organizaţionale identificate. Celelalte criterii pe care le menţionează sunt măsurile de satisfacţie

derivate din sondajele de opinie ale angajaţilor şi nivelurile de uzură şi absenteism.

Modelul Sears Roebuck

Modelul Sears Roebuck (Rucci *et al,* 1998) defineşte lanţul angajat-client-profit. Uneori este numit „model de implicare". Acesta explică faptul că, dacă menţineţi angajaţii mulţumiţi în ceea ce priveşte atitudinea lor faţă de companie şi locul lor de muncă, veţi crea un *„loc convingător de muncă",* care va încuraja păstrarea şi va duce la utilitatea serviciilor şi la valoarea mărfurilor, ceea ce duce la satisfacţia clienţilor, păstrarea şi recomandări, creând astfel *„un loc convingător pentru cumpărături".* Acest lucru, la rândul său, creează *„un loc convingător pentru investiţii"* , datorită impactului său asupra randamentului activelor, marjelor operaţionale şi creşterii veniturilor (Figura 2.1).

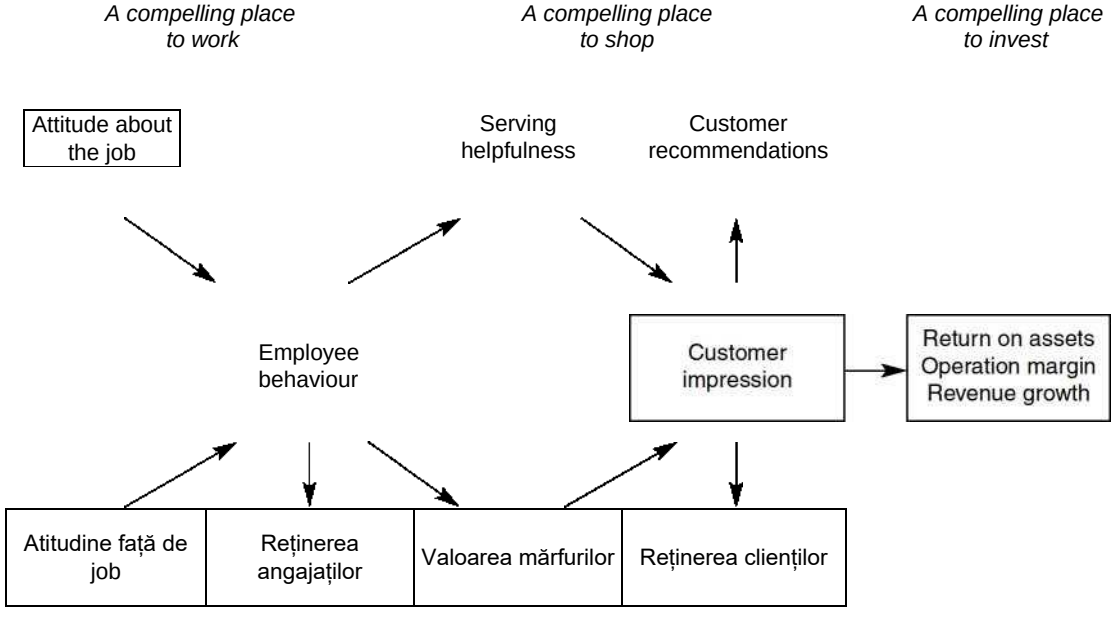


Figura 2.1 Modelul Sears Roebuck: lanţ angajaţi-client-profit

Acest model încurajează utilizarea sondajelor de atitudine pentru a măsura satisfacţia şi implicarea în muncă şi a fost utilizat într-un număr de organizaţii din Marea Britanie.

Nationwide şi-a dezvoltat modelul de investiţii în capitalul uman „Genome" pentru a cuantifica impactul pe care angajamentul angajaţilor îl are asupra satisfacţiei clienţilor şi performanţei afacerii. Modelul utilizează date din surse existente, cum ar fi sondaje de opinie ale angajaţilor, indici de satisfacţie a clienţilor, statistici privind performanţa afacerii şi valori ale angajaţilor care acoperă cifra de afaceri, vechimea în muncă şi absenţa. Utilizarea modelului este activată

La nivel naţional pentru a demonstra statistic că cu cât angajatul este mai angajat, cu atât este mai fericit clientul. Este posibil să se utilizeze modelarea datelor pentru a prezice impactul pe care o modificare a unui factor care afectează angajamentul angajaţilor l-ar avea asupra satisfacţiei clienţilor şi, în cele din urmă, asupra performanţei afacerii. De exemplu, creşterea satisfacţiei angajaţilor cu salariul de bază cu 5% ar produce o creştere generală a satisfacţiei clienţilor cu 0,5% şi o creştere a vânzărilor de împrumuturi personale de 2,3%.

Tabloul de bord echilibrat

Tabloul de punctaj echilibrat, aşa cum a fost dezvoltat iniţial de Kaplan şi Norton (1992, 1996) este frecvent utilizat ca bază pentru măsurare. Scopul lor a fost să contracareze tendinţa companiilor de a se concentra pe raportarea financiară pe termen scurt. Aceştia consideră că „ceea ce măsori este ceea ce obţii" şi subliniază că „nici o singură măsură nu poate oferi un obiectiv clar de performanţă sau să concentreze atenţia asupra zonelor critice ale afacerii". Managerii doresc o prezentare echilibrată atât a măsurilor financiare, cât şi a celor operaţionale". Conceptul lor original al tabelului de punctaj le-a cerut managerilor să răspundă la patru întrebări de bază, ceea ce înseamnă să privească afacerea din patru perspective legate, aşa cum se arată în Figura 2.2.

Unele organizaţii au înlocuit perspectiva inovaţiei şi a învăţării cu un element mai larg de oameni sau de capital uman.

Kaplan şi Norton subliniază că abordarea cardului de punctaj echilibrat „pune strategia şi viziunea, nu controlul în centru". Ei sugerează că, în timp ce defineşte obiectivele, presupune că oamenii vor adopta orice comportament şi vor lua orice acţiuni necesare pentru a atinge acele obiective: „Managerii superiori pot şti care ar trebui să fie rezultatul final, dar nu le pot spune angajaţilor exact cum să obţină acel rezultat, fie că doar pentru că condiţiile în care lucrează angajaţii se schimbă constant."

Ei sugerează că tabloul de bord echilibrat poate ajuta la alinierea performanţei individuale a angajaţilor cu strategia generală: „Utilizatorii de scorecard se angajează, în general, în trei activităţi: comunicare şi educare, stabilirea obiectivelor şi legarea recompenselor cu măsurile de performanţă". Ei comentează că:

> Mulți oameni cred că măsurarea este un instrument de control al comportamentului și de evaluare a performanței anterioare. Măsurile de pe un Balanced Scorecard, totuși, ar trebui folosite ca piatră de temelie a unui sistem de management care comunică strategia, aliniază indivizii și echipele la strategie, stabilește ținte strategice pe termen lung, aliniază inițiative, alocă resurse pe termen lung și scurt și, în final, oferă feedback și învățare despre strategie.

Cercetările efectuate de Deloitte & Touche şi *Personnel Today* (2002) au constatat că 32% dintre companiile mari din Marea Britanie utilizează metodologia Balanced Scorecard, deşi

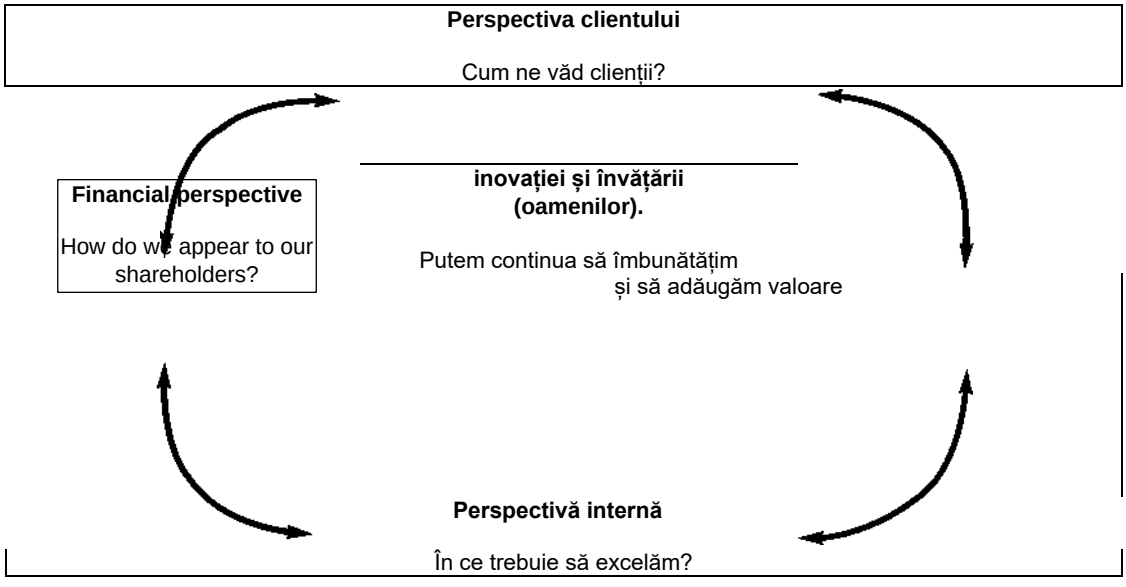


Figura 2.2 Metodele balanced scorecard adoptate variază. La Lloyds TSB, tabloul de bord echilibrat combină o combinaţie de metrici financiare şi indicatori nefinanciari pentru a oferi o singură măsură integrată a performanţei care se concentrează pe indicatorii cheie, din care poate fi realizată o reflectare fidelă a performanţei organizaţiei. Tabloul de punctaj permite astfel organizaţiei să se concentreze pe un număr mic de măsuri critice care creează valoare pentru organizaţie.

Norwich Union Insurance îşi descrie tabloul de punctaj echilibrat ca un „mecanism pentru implementarea strategiei noastre şi măsurarea performanţei în raport cu obiectivele noastre şi factorii critici de succes pentru realizarea strategiei". Tabloul de bord este în cascadă în întreaga organizaţie pentru a măsura activităţile operaţionale care contribuie la strategia generală a companiei. Tabloul de bord echilibrat se modifică de la an la an. Cel mai recent, şi-a propus să atingă trei obiective: beneficiu pozitiv, impactul asupra personalului şi performanţa financiară - pe scurt, servicii, moral şi profit. Anterior, s-a pus accentul

în mod predominant pe profit, pentru a îndeplini promisiunile făcute oraşului şi acţionarilor , dar compania consideră că acum este nevoie de mai mult accent pe serviciu şi pe moral.

Modelul EFQM de calitate

Modelul de calitate al Fundaţiei Europene pentru Managementul Calităţii (EFQM), aşa cum se arată în Figura 2.3, oferă un alt cadru pentru măsurarea şi raportarea managementului capitalului uman. Indică faptul că satisfacţia clienţilor, satisfacţia oamenilor (angajaţilor) şi impactul asupra societăţii sunt obţinute prin leadership. Aceasta conduce politica şi strategia, managementul oamenilor, resursele şi procesele necesare pentru a produce excelenţă în rezultate de afaceri.

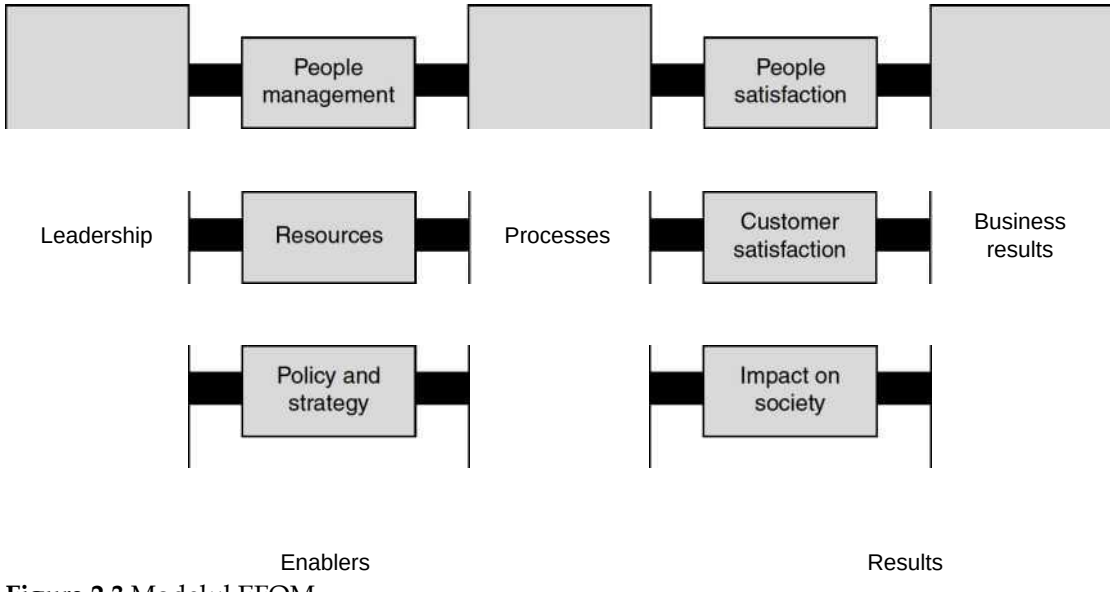


Figura 2.3 Modelul EFQM

Cele nouă elemente din model sunt definite după cum urmează:

1. *Leadership* - modul în care comportamentul şi acţiunile echipei executive şi ale tuturor celorlalţi lideri inspiră, susţin şi promovează o cultură de înaltă performanţă.
2. *Politică şi strategie* - modul în care organizaţia îşi formulează, implementează şi revizuieşte politica şi strategia şi le transformă în planuri şi acţiuni.
3. *Managementul oamenilor* - modul în care organizaţia realizează întregul potenţial al oamenilor săi.

4. *Resurse* - modul în care organizaţia gestionează resursele în mod eficient şi eficient.

5. *Procese* - modul în care organizaţia identifică, gestionează, revizuieşte şi îşi îmbunătăţeşte procesele.
6. *Satisfacţia clienţilor* - ceea ce realizează organizaţia în raport cu satisfacţia clienţilor săi externi.
7. *Satisfacţia oamenilor* – ceea ce realizează organizaţia în raport cu satisfacţia oamenilor săi.
8. *Impactul asupra societăţii* – ceea ce realizează organizaţia în satisfacerea nevoilor şi aşteptărilor comunităţii locale, naţionale şi internaţionale în general.
9. *Rezultatele afacerii* - ceea ce organizaţia realizează în raport cu obiectivele sale de afaceri planificate şi în satisfacerea nevoilor şi aşteptărilor tuturor celor care au un interes financiar sau o miză în organizaţie.

Organizaţiile care adoptă modelul EFQM acceptă importanţa măsurării performanţei şi lucrează tot timpul pentru a îmbunătăţi utilitatea măsurilor lor, dar recunosc, de asemenea, că simpla măsurare a unei probleme nu o îmbunătăţeşte. Există riscul ca managerii să-şi depună cele mai bune energii pentru analiză, lăsând puţin pentru remediu.

Elemente de măsurare

Principalele elemente de date utilizate pentru măsurare sunt următoarele:

- *Date de bază ale forţei de muncă* - date demografice (numerele pe categorii de locuri de muncă, sex, rasă, vârstă, dizabilitate, aranjamente de lucru, absenţă şi boală, cifra de afaceri şi salariu).
- *Date privind dezvoltarea oamenilor şi performanţa* - programe de învăţare şi dezvoltare, managementul performanţei/evaluări potenţiale, abilităţi şi calificări.
- *Date perceptuale* - sondaje de atitudine/opinie, focus grupuri, interviuri de ieşire.
- *Date de performanţă* - financiare, operaţionale şi clienţi.
- *Variabile non-financiare* - primele 10 enumerate de Low şi Siesfield (1998) sunt:
  - calitatea strategiei corporative;
  - executarea strategiei corporative;
  - credibilitatea managementului;
  - inovaţie;
  - conducere în cercetare;
  - capacitatea de a atrage şi reţine oameni talentaţi;
  - cotă de piaţă;
  - expertiza in management;
  - alinierea compensaţiei cu interesele acţionarilor;
  - calitatea proceselor majore de afaceri.

Mai detaliat, raportul Consiliului pentru Excelenţă în Management şi Leadership (2002) a

enumerat următoarele măsuri:

A. *Morala*

1. Absenteism.
2. Accidente.
3. Cifra de afaceri a angajaţilor.
4. Cifra de afaceri director şi manager.
5. Satisfacţia angajaţilor (măsura sondajului personalului).
6. Boală.

B. *Motivaţia*

1. Evaluare - rate de finalizare.
2. Procentul de angajaţi pentru care s-a convenit evaluarea anuală documentată.
3. Procentul de locuri de muncă pentru care au fost documentate obiective.
4. Procentul de locuri de muncă pentru care există fişe de post.
5. Înţelegerea strategiei de către angajaţi (măsura sondajului personalului).
6. Înţelegerea viziunii de către angajaţi (măsura sondajului personalului).
7. Reţinerea angajaţilor.
8. Menţinerea directorului şi a managerului.
9. Program de lucru.

C. *Investiţie*

1. Niveluri comparative ale remuneraţiei.
2. Salariile directorilor şi managerilor ca procent din salariile totale.
3. Cheltuieli de resurse umane per angajat.
4. Investiţie în formare.

D. *Dezvoltare pe termen lung*

1. Capacitate actuală de conducere şi conducere.
2. Capacitate de management şi conducere potenţială.
3. Lacune în abilităţile de management şi conducere.
4. Procentul deţinătorilor de locuri de muncă pentru care a fost convenit un plan de dezvoltare.
5. Procentul de locuri de muncă pentru care au fost auditate competenţe.
6. Zile de antrenament.

E. *Percepţia externă*

1. Cereri de locuri de muncă: posturi vacante.
2. Oferte de muncă: acceptări de locuri de muncă.

Măsurarea capitalului uman

Punctele care trebuie avute în vedere atunci când se măsoară capitalul uman sunt:

- Identificaţi sursele de valoare, inclusiv competenţele şi abilităţile care conduc la - performanţa afacerii.
- Analizaţi relaţiile dintre practicile şi rezultatele managementului oamenilor şi eficacitatea organizaţională.
- Amintiţi-vă că măsurarea capitalului uman se preocupă de impactul practicilor de management al oamenilor asupra performanţei, astfel încât să se poată lua măsuri pentru a face mai bine. Nu este vorba doar de măsurarea eficienţei departamentului de HR în ceea ce priveşte nivelurile de activitate. Trebuie să fie concentrat mai degrabă pe valoare decât pe activitate. De exemplu, nu este suficient să se înregistreze doar numărul de zile de formare sau cheltuiala cu formarea; este necesar să se evalueze rentabilitatea investiţiei generată de respectiva formare.
- Păstraţi măsurătorile simple - concentraţi-vă pe domeniile cheie ale rezultatelor şi comportamentului .
- Măsuraţi activităţile numai dacă este clar că astfel de măsurători vor informa luarea deciziilor.
- Analizaţi şi evaluaţi tendinţele, mai degrabă decât să înregistraţi pur şi simplu datele reale - comparaţi poziţia actuală cu datele de referinţă.
- Concentraţi-vă pe informaţii cuantificate uşor disponibile şi fiabile; cu toate acestea, deşi cuantificarea este de dorit, ea nu ar trebui să se bazeze pe presupuneri uriaşe şi libere.
- Amintiţi-vă că măsurarea este un mijloc pentru un scop, nu un scop în sine. Nu vă lăsaţi atât de hipnotizaţi de procesul de colectare a datelor încât să uitaţi că datele sunt acolo pentru a fi folosite pentru a sprijini luarea deciziilor şi pentru a genera acţiuni.

RAPORTAREA CAPITALULUI UMAN

Raportarea capitalului uman este preocupată de furnizarea de informaţii despre cât de bine este gestionat capitalul uman al unei organizaţii. Există două aspecte: în primul rând, raportarea externă către părţile interesate prin intermediul, în Marea Britanie, a revizuirii operaţionale şi financiare obligatorii (OFR). Al doilea aspect este raportarea internă, care informează, de asemenea, echipa de conducere şi părţile interesate în general despre modul în care este gestionat capitalul uman, dar extinde acest lucru cu declaraţii despre modul în care informaţiile vor fi utilizate pentru a ghida acţiunile viitoare. Scopul este de a informa luarea

deciziilor cu privire la managementul capitalului uman, nu doar de a înregistra cifrele.

Raportare externă

Raportul Grupului de lucru pentru Contabilitatea oamenilor (2003) a recomandat ca rapoartele de analiză operațională și financiară (OFR) să fie realizate de companii care au un accent strategic, sunt echilibrate și obiective și bazate pe date solide". Grupul operativ a precizat că:

> Raportul ar trebui să reprezinte în mod clar înțelegerea de către consiliu a legăturilor dintre politicile și practicile HCM și strategia și performanța sa de afaceri. Aceasta înseamnă că, în mod normal, ar trebui să includă detalii cu privire la dimensiunea și componența forței de muncă, menținerea și motivația angajaților, abilitățile, competențele și formarea, remunerația și practicile corecte de angajare, precum și planificarea de conducere și succesiune. Raportul trebuie să urmeze un proces care poate fi revizuit de către auditori, să ofere informații într-o formă care să permită compararea în timp și să utilizeze termeni și definiții acceptați în mod obișnuit.

CIPD (2003b) a recomandat ca OFR să furnizeze informaţii despre:

- profilul forţei de muncă şi diversitatea acesteia;
- remunerarea seniorilor executivi;
- calitatea conducerii şi puterea managementului;
- cât de bine au fost gestionate costurile cu forţa de muncă în timp;
- dovezi ale unei strategii coerente şi robuste pentru oameni, care este corelată cu strategia de afaceri declarată pentru următorii trei ani;
- dovezi că practica curentă de management al oamenilor (în special în ceea ce priveşte achiziţionarea , motivaţia şi reţinerea) afectează performanţa organizaţională şi de afaceri ;
- rentabilitatea actuală şi prognozată a investiţiilor în oameni în următorii trei până la cinci ani;
- valoarea activelor de capital uman şi a investiţiilor viitoare, în special în deciziile corporative majore, cum ar fi fuziunile şi achiziţiile;
- listări de comparaţie în tabelele financiare - cum ar fi FTSE din industrie sau ratingurile analiştilor.

CIPD (2003b) a propus, de asemenea, cadrul extern de raportare ilustrat în Figura 2.4.

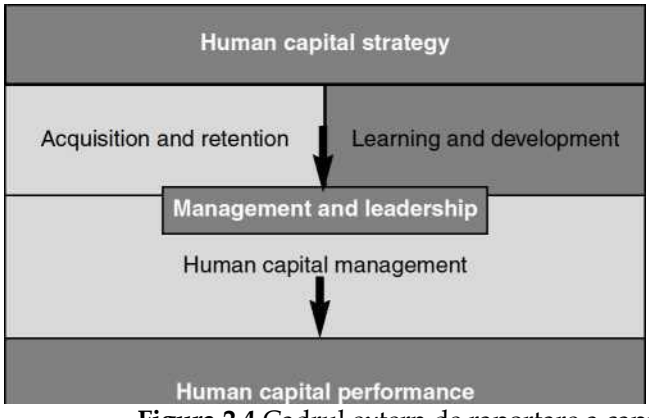


Figura 2.4 Cadrul extern de raportare a capitalului uman (CIPD, 2003b)

Raportare internă

Raportarea internă ar trebui să fie legată de cadrul extern de raportare, dar se va concentra mai mult pe implicaţiile practice ale datelor care au fost adunate şi analizate. Informaţiile şi titlurile raportului intern trebuie să fie adaptate contextului şi nevoilor organizaţiei, dar ar putea:

- să stabilească informaţiile cantitative şi calitative - acestea ar putea include date privind dimensiunea şi componenţa forţei de muncă, atragerea şi reţinerea, absenţa, motivaţia, abilităţile şi competenţele, activităţile de învăţare şi dezvoltare, remunerare şi practici corecte de angajare, conducere şi planificare a succesiunii, precum şi rezultatele anchetelor de opinie sau de satisfacţie în muncă;
- să analizeze măsurile de satisfacţie şi implicare a angajaţilor, să le compare cu datele privind performanţa afacerii şi să demonstreze legăturile dintre ele;
- analiza rezultatele benchmarking-ului extern;
- identificaţi factorii cheie de performanţă în organizaţie şi indicaţi modul în care managementul capitalului uman contribuie la adăugarea de valoare în fiecare dintre aceste domenii;
- revizuieşte măsura în care strategia, politicile şi practicile de management al oamenilor contribuie la atingerea obiectivelor de afaceri;

- stabileşte randamentul investiţiilor în proiecte de management şi dezvoltare a oamenilor şi evaluează eficacitatea investiţiilor;
- trageţi concluzii cu privire la implicaţiile datelor pentru viitoarea strategie, politici şi practici de management al oamenilor.

Un exemplu de raportare internă este oferit de Standard Chartered Bank. Au fost stabilite o

serie de procese şi criterii de referinţă pentru a măsura şi a spori contribuţia angajaţilor săi. Lucrările privind măsurarea capitalului uman i-au permis băncii să înţeleagă diferenţa pe care angajaţii talentaţi şi motivaţi o pot aduce afacerii. O „Foaie de parcurs pentru capitalul uman" a fost elaborată pentru a oferi o agendă clară a oamenilor. Miezul foii de parcurs sunt cele cinci domenii de focalizare care conduc la performanţa afacerii, care sunt susţinute de procesele şi intervenţiile personalului cheie. Acestea din urmă formează cadrul pentru metrici şi evaluări. Acestea includ un sondaj de implicare (G12) dezvoltat de Organizaţia Gallop care acoperă 12 factori care stau la baza unui loc de muncă productiv şi stimulant. Cercetările au stabilit o legătură puternică între scorurile de implicare şi performanţa afacerii.

La Nationwide se fac rapoarte regulate către managerii de zonă cu privire la factorii cheie. Acestea sunt prezentate grafic pe tablouri de bord, aşa cum este ilustrat în Figura 2.5, permiţând managerului să identifice zonele cu probleme, să investigheze circumstanţele şi să iniţieze acţiuni.

Zonă	Motorii cheie ai angajaților angajați					Rezultate	
	Plată	Durata serviciului	Coaching	Managementul resurselor	Valori	Retenţie	Angajamentul clientului
1							
2							
3					•		
4			•				
5	•			•	•	•	•

Figura 2.5 Tabloul de bord de raportare a capitalului uman pentru managerii de zonă: la

nivel naţional

Rolul funcției HR

Funcţiile HR sunt preocupate de managementul şi dezvoltarea oamenilor din organizaţii. Ei sunt implicaţi în dezvoltarea şi implementarea strategiilor şi politicilor de resurse umane şi a unora sau a tuturor activităţilor de management al oamenilor: dezvoltarea organizaţiei, planificarea resurselor umane, managementul talentelor, managementul cunoştinţelor, recrutarea şi selecţia, învăţarea şi dezvoltarea, managementul recompenselor, relaţiile cu angajaţii, sănătatea şi securitatea, bunăstarea, administrarea resurselor umane, îndeplinirea cerinţelor statutare, egalitatea de şanse şi probleme legate de diversitate şi orice alte probleme legate de relaţia de muncă.

Sondajul IRS privind rolurile şi responsabilităţile HR (IRS, 2004b) a constatat că funcţiile HR îşi petreceau 20% din timp pe activităţi strategice, 40% pe administrare, 30% pe furnizarea unui serviciu de consultanţă şi 10% pe alte activităţi.

„Clienţii" sau „clienţii" funcţiei HR nu sunt doar management. Ei includ, de asemenea, managerii de primă linie care implementează efectiv politicile de resurse umane şi pe care se bazează funcţia pentru a face lucrurile, angajaţi şi potenţialii recruţi.

Acest capitol trateaza:

- rolul general al funcției;
- rolul HR în facilitarea şi gestionarea schimbării;
- variaţii în practică;

- organizarea funcţiei;

- marketingul funcţiei;
- pregătirea, justificarea şi protejarea bugetului de resurse umane;
- externalizarea;
- furnizarea de servicii partajate;
- utilizarea consultanţilor externi;
- evaluarea functiei HR.

ROLUL GLOBAL AL FUNCȚIEI HR

Rolul funcţiei HR este de a permite organizaţiei să-şi atingă obiectivele prin luarea de iniţiative şi oferirea de îndrumare şi sprijin în toate problemele legate de angajaţii săi. Scopul de bază este de a se asigura că organizaţia dezvoltă strategii, politici şi practici de HR care să răspundă în mod eficient la tot ceea ce priveşte angajarea şi dezvoltarea oamenilor şi relaţiile care există între management şi forţa de muncă. Funcţia HR poate juca un rol major în crearea unui mediu care să le permită oamenilor să folosească cât mai bine capacităţile lor şi să-şi realizeze potenţialul în beneficiul atât pentru organizaţie, cât şi pentru ei înşişi.

În esenţă, funcţia HR oferă sfaturi şi servicii care permit organizaţiilor să realizeze lucrurile prin intermediul oamenilor. Este în afacerea cu livrare. Ulrich (1998) subliniază că: „Activităţile HR par să fie şi adesea sunt deconectate de munca reală a organizaţiei". El crede că resursele umane „nu ar trebui definite prin ceea ce face, ci prin ceea ce oferă".

Funcţiile de resurse umane mai sofisticate urmăresc să obţină integrarea strategică şi coerenţa în dezvoltarea şi funcţionarea politicilor de resurse umane şi a practicilor de ocupare a forţei de muncă . Integrarea strategică ar putea fi descrisă ca integrare verticală - procesul de asigurare a faptului că strategiile de HR sunt integrate cu strategiile de afaceri sau „se potrivesc". Conceptul de coerenţă ar putea fi definit ca integrare orizontală - dezvoltarea unui set de politici şi practici de angajare şi dezvoltare a resurselor umane care se întăresc reciproc şi se intersectează. Aceste aspecte strategice ale activităţii funcţiei sunt tratate în capitolele 7, 8 şi 9 ale acestei cărţi.

ROLUL HRULUI ÎN FACILITAREA ȘI GESTIONAREA SCHIMBĂRII

Dacă HR-ul este preocupat – aşa cum ar trebui să fie – să joace un rol major în realizarea îmbunătăţirii continue a performanţei organizaţionale şi individuale şi în procesele HR care susţin acea îmbunătăţire, atunci va fi preocupat de facilitarea schimbării. Ulrich (1997a) consideră că unul dintre rolurile cheie ale profesioniştilor în HR este acela de a acţiona ca agenţi de schimbare, asigurând transformarea organizaţională şi schimbarea culturii.

MRU strategică este atât, dacă nu mai mult, despre gestionarea schimbării în timpul

procesului de implementare, cât este despre producerea de planuri pe termen lung; un punct subliniat de Purcell (1999) care consideră că: „Ar trebui să fim mult mai sensibili la procesele de schimbare organizaţională şi să evităm să fim prinşi în logica alegerii raţionale". În 2001, Purcell a sugerat că schimbarea este deosebit de importantă în strategiile MRU, „deoarece preocuparea lor este cu viitorul, necunoscutul, gândirea şi învăţarea cum să facă lucrurile diferit, anularea modului în care s-au făcut lucrurile în trecut şi gestionarea implementării acestora". El consideră că strategia se concentrează pe implementare, unde HR-ul poate juca un rol major.

Importanţa elementului de resurse umane în realizarea schimbării a fost subliniată de Johnson şi Scholes (1997):

> Organizațiile care gestionează cu succes schimbarea sunt cele care și-au integrat politicile de management al resurselor umane cu strategiile și procesul de schimbare strategică... instruirea, relațiile cu angajații, pachetele de compensare și așa mai departe nu sunt doar probleme operaționale pentru departamentul de personal; ei sunt preocupați în mod esențial de modul în care angajații se raportează la natura și direcția firmei și, ca atare, pot bloca schimbarea strategică și pot fi facilitatori semnificativi ai schimbării strategice.

Contribuția resurselor umane la managementul schimbării

Funcţia HR poate fi implicată în iniţierea schimbării, dar poate acţiona şi ca o forţă stabilizatoare în situaţiile în care schimbarea ar fi dăunătoare. Mohrman şi Lawler (1998) consideră că:

> Funcția de resurse umane poate ajuta organizația să dezvolte capacitatea de a rezista schimbărilor care vor continua să facă parte din peisajul organizațional. Poate ajuta la procesele de învățare în curs necesare pentru a evalua impactul schimbării și poate permite organizației să efectueze corecții și îmbunătățiri la schimbări. Poate ajuta organizația să dezvolte un nou contract psihologic și modalități de a oferi angajaților un interes în schimbările care au loc și în performanța organizației .

Cum HR poate facilita schimbarea

Ulrich (1998) susţine că profesioniştii în HR „nu sunt pe deplin confortabili sau compatibili în rolul de agent al schimbării" şi că, prin urmare, sarcina lor nu este de a efectua schimbarea, ci de a face schimbarea. Dar practicienii HR sunt într-o poziţie bună pentru a înţelege posibilele puncte de rezistenţă la schimbare şi pot ajuta la facilitarea fluxului de informaţii şi înţelegerea care va ajuta la depăşirea acestei rezistenţe.

Schimbați liniile directoare pentru HR

Pentru a facilita schimbarea, HR trebuie să fie pe deplin conştienţi de motivele pentru care

oamenii rezistă la schimbare şi de abordările care pot fi adoptate pentru a depăşi această rezistenţă, într-adevăr pentru a obţine acordul că schimbarea este de dorit. Aceste abordări sunt descrise în capitolul 24.

Direcţii utile (citate de Ulrich, 1998) cu privire la modul în care HR poate facilita schimbarea au fost produse de departamentul HR din General Electric. Acestea sunt pentru a se asigura că:

- angajaţii văd motivul schimbării;
- angajaţii înţeleg de ce este importantă schimbarea şi văd cum îi va ajuta pe ei şi pe afaceri pe termen lung şi scurt;
- oamenii care trebuie să se angajeze în schimbare pentru ca aceasta să se întâmple sunt recunoscuţi ;
- se construieşte o coaliţie de sprijin pentru schimbare;
- este solicitat sprijinul persoanelor cheie din organizaţie;
- se înţelege legătura dintre schimbare şi alte sisteme de resurse umane, cum ar fi personalul, formarea, evaluarea, recompensele, structura şi comunicarea;
- implicaţiile de sistem ale schimbării sunt recunoscute;
- este identificat un mijloc de măsurare a succesului schimbării;
- sunt făcute planuri pentru a monitoriza progresul în implementarea schimbării;
- sunt recunoscuţi primii paşi în demararea schimbării;
- sunt făcute planuri pentru a menţine atenţia concentrată asupra schimbării;
- necesitatea probabilă de a adapta schimbarea în timp este recunoscută şi planurile pot fi făcute şi implementate cu uşurinţă pentru astfel de adaptări.

VARIAȚII ÎN PRACTICA HR

Rolul funcţiei de HR şi practica managementului resurselor umane variază enorm în diferite organizaţii. După cum a comentat Sisson (1995), managementul resurselor umane nu este o singură ocupaţie omogenă - implică o varietate de roluri şi activităţi care diferă de la o organizaţie la alta şi de la un nivel la altul în aceeaşi organizaţie. Tyson (1987) a susţinut că funcţia HR este adesea „balcanizată" - nu numai că există o varietate de roluri şi activităţi, dar acestea tind să fie relativ auto-centrate, cu puţină trecere între ele. Hope-Hailey *et al* (1998) cred că HR-ul ar putea fi privit ca o „funcţie cameleonică" în sensul că diversitatea practicii stabilită

de cercetările lor sugerează că „variabilele contextuale dictează roluri diferite pentru funcţia şi diferitele practici ale managementului oamenilor".

Adams (1991) a identificat patru abordări ale rolului funcţiei, fiecare dintre acestea putând fi văzută ca reprezentând un „tip de scară de grade crescânde de externalizare, înţeles ca aplicarea forţelor pieţei la realizarea activităţilor de resurse umane ":

1. Agenţia *internă,* în care departamentul HR este văzut ca un centru de cost, iar activităţile sunt transferate către alte departamente sau divizii.
2. Consultanţa *internă,* în care departamentul de HR îşi vinde serviciile clienţilor interni (directori de linie), implicaţia fiind că managerii au o oarecare libertate de a merge în altă parte dacă nu sunt mulţumiţi de serviciul care este oferit.
3. Afacerea *din cadrul unei afaceri,* în care unele dintre activităţile funcţiei sunt formate într-o organizaţie cvasi-independentă care poate face comerţ nu numai cu unităţi organizaţionale, ci şi extern.
4. *Consultanţă externă,* în care unităţile organizaţionale merg în afara afacerilor complet independente pentru ajutor şi sfaturi.

Caracteristica comună a tuturor acestor abordări este că serviciile furnizate sunt taxate într-o formă de contract, care poate include un acord de nivel de serviciu.

Abordarea furnizării de servicii şi externalizarea acestora va varia între diferitele organizaţii din cauza factorilor contextuali, cum ar fi modul în care este organizată afacerea şi tipul de oameni angajaţi, valorile şi convingerile managementului de vârf cu privire la nevoia de resurse umane şi măsura în care aceasta va contribui la „rezultatul de jos", precum şi reputaţia şi credibilitatea funcţiei de resurse umane .

Un alt domeniu de variaţie este măsura în care metodele tradiţionale de gestionare a funcţiilor HR s-au schimbat în direcţia înfiinţării serviciilor partajate şi a externalizării, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol.

ORGANIZAREA FUNCȚIEI HR

Organizarea şi personalul funcţiei de HR depind în mod clar de dimensiunea afacerii, de măsura în care operaţiunile sunt descentralizate, de tipul de muncă desfăşurată, de tipul de oameni angajaţi şi de rolul atribuit funcţiei de HR.

Nu există un raport standard între numărul de specialişti în HR şi numărul de angajaţi. Poate varia de la 1 la 80, la 1 la 1.000 sau mai mult. În cele 128 de organizaţii acoperite de sondajul IRS 2004b, a existat în medie un specialist în resurse umane pentru fiecare 109 angajaţi.

Raportul este afectat de toţi factorii menţionaţi mai sus şi poate fi decis doar empiric analizând ce servicii de HR sunt necesare şi apoi luând o decizie în ce măsură sunt furnizate de personal profesionist cu normă întreagă sau pot fi achiziţionate de la agenţii sau consultanţi

externi. Gradul în care organizaţia consideră că managementul resurselor umane este responsabilitatea principală a managerilor de linie şi a liderilor de echipă afectează nu numai numărul personalului de HR, ci şi natura serviciilor de îndrumare şi suport pe care le oferă.

Prin urmare, nu există reguli absolute pentru organizarea funcţiei de HR, dar practica actuală sugerează că trebuie luate în considerare următoarele linii directoare:

- Şeful funcţiei ar trebui să raporteze direct directorului executiv şi să fie în consiliu, sau cel puţin să fie membru al conducerii superioare sau al echipei de conducere, pentru a contribui la formularea strategiilor corporative şi a juca un rol pe deplin în formularea şi integrarea strategiilor şi politicilor de HR. În practică , însă, acest lucru nu se întâmplă atât de des pe cât s-ar dori. Doar patru din 10 dintre organizaţiile chestionate de IRS în 2004 aveau un director cu responsabilitate exclusivă pentru HR.
- Într-o organizaţie descentralizată, companiile subsidiare, diviziile sau unităţile operaţionale ar trebui să fie responsabile pentru propriile afaceri de management al resurselor umane în cadrul liniilor directoare strategice şi politice generale ale centrului.
- Funcţia centrală de resurse umane într-o organizaţie descentralizată ar trebui redusă la minimul necesar pentru dezvoltarea strategiilor şi politicilor de resurse umane de grup . Probabil va fi preocupat de alocarea de resurse în întregul grup la nivel de conducere superior şi de consiliere atât cu privire la recrutare, cât şi la dezvoltarea carierei. De asemenea, poate controla politicile de remunerare şi beneficii pentru conducerea superioară. Centrul poate coordona negocierea relaţiilor industriale dacă negocierea a fost descentralizată, în special în cazul în care negocierea este legată de termeni şi condiţii, cum ar fi orele de lucru, vacanţele şi beneficiile angajaţilor. Deşi ratele de salarizare pot varia între filiale, în general este de dorit să se dezvolte o abordare consecventă a furnizării de beneficii. O dezvoltare recentă este să funcţioneze ca un „centru de servicii", oferind servicii de resurse umane partajate altor părţi ale organizaţiei, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol.
- Funcţia HR trebuie să fie capabilă să ofere nivelul de consiliere şi servicii cerute de organizaţie. Livrarea poate fi realizată prin furnizarea directă de servicii, dar poate fi externalizată.
- Funcţia va fi organizată în conformitate cu nivelul de sprijin şi serviciile pe care trebuie să le acorde şi cu gama de activităţi care trebuie asigurate, care ar putea include resurse, dezvoltarea managementului, formarea, managementul recompenselor, relaţiile cu angajaţii, managementul cunoştinţelor şi servicii de resurse umane în domenii precum sănătatea şi siguranţa, bunăstarea, sistemele de informare a resurselor umane şi - problemele de angajare în general. Într-un departament mare, fiecare dintre aceste zone poate fi prevăzută separat, dar pot fi combinate în diferite moduri.

Organizarea şi personalul funcţiei de resurse umane trebuie să ţină seama de rolul său în formularea strategiilor şi politicilor de resurse umane şi să intervină şi să inoveze după cum

este necesar. Dar funcţia trebuie să ofere şi servicii eficiente şi rentabile. Acestea nu pot fi neglijate; credibilitatea şi reputaţia funcţiei în ceea ce priveşte managerii de linie vor fi în mare măsură o funcţie de calitatea acestor servicii pentru clienţii interni ai departamentului de resurse umane. De fapt, este important ca membrii funcţiei să-şi amintească că managerii de linie sunt clienţii lor şi merită niveluri înalte de servicii personale care să le satisfacă nevoile.

Cel mai important principiu de avut în vedere despre organizarea funcţiei de HR este acela că aceasta ar trebui să se potrivească nevoilor afacerii. Pe acest fundal, va exista întotdeauna alegerea cu privire la cea mai bună structură de adoptat, dar această alegere ar trebui făcută pe baza unei analize a ceea ce îşi doreşte organizaţia în ceea ce priveşte îndrumarea şi serviciile de management al resurselor umane. Acesta este motivul pentru care există variaţii considerabile în practica HR.

MARKETING FUNCȚIA HR

Conducerea de top şi managerii de linie sunt clienţii interni ale căror dorinţe şi nevoi funcţia de HR trebuie să le identifice şi să le satisfacă. Cum se poate face acest lucru?

În primul rând, este necesar să înţelegem nevoile afacerii şi factorii ei critici de succes - unde se îndreaptă afacerea, cum intenţionează să ajungă acolo şi care sunt lucrurile care vor face diferenţa între succes şi eşec.

Datele cercetării de piaţă trebuie convertite în planuri de marketing pentru dezvoltarea de produse şi servicii pentru a satisface nevoile constatate - ale afacerii şi ale managerilor şi angajaţilor săi. Planul de marketing ar trebui să stabilească costurile introducerii şi menţinerii acestor iniţiative şi beneficiile care vor fi obţinute din acestea. Trebuie depus toate eforturile pentru a cuantifica aceste beneficii în termeni financiari.

Următorul pas în procesul de marketing este de a convinge managementul că acesta este un produs sau serviciu de care are nevoie afacerea. Aceasta înseamnă precizarea costurilor şi beneficiilor sale, acoperind resursele financiare şi umane necesare dezvoltării, introducerii şi menţinerii acestuia, precum şi impactul pe care îl va avea asupra performanţei afacerii. Identificarea nevoii de afaceri şi convingerea managementului că un produs sau serviciu merită va fi mai uşoară dacă activităţile iniţiale de cercetare a clienţilor şi de dezvoltare a produsului au fost realizate temeinic. Credibilitatea este vitală. Acest lucru se va realiza dacă propunerea de cheltuieli este credibilă în sine, dar istoricul funcţiei de resurse umane în îndeplinirea - promisiunilor sale este la fel de important.

Această abordare este asemănătoare cu „brandingul" în planificarea produsului. Aceasta identifică produsul sau serviciul, precizează beneficiile pe care le oferă şi îl diferenţiază de alte servicii, aducând astfel în atenţia clienţilor. Prezentarea este importantă prin logo-uri şi broşuri distinctive. Unele departamente de resurse umane marchează produse cu un nume identificabil imediat, cum ar fi „Genome" sau „Gemeni".

PREGĂTIREA, JUSTIFICAREA ȘI PROTECȚIA BUGETULUI DE HR

Pregătirea

Bugetele de resurse umane sunt pregătite ca orice alt buget de departament funcţional în următoarele etape:

1. Definiţi obiectivele şi planurile funcţionale.
2. Prognoza nivelurile de activitate necesare pentru atingerea obiectivelor şi planurilor în lumina orientărilor bugetului companiei şi a ipotezelor privind nivelurile viitoare de activitate a afacerii şi orice ţinte pentru reducerea cheltuielilor generale sau pentru menţinerea acestora la acelaşi nivel.
3. Evaluaţi resursele (oameni şi finanțe) necesare pentru a permite atingerea nivelurilor de activitate.
4. Costă fiecare zonă de activitate - suma acestor costuri va fi bugetul total.

Justificare

Justificarea bugetelor înseamnă a asigura în prealabil că obiectivele şi planurile sunt general agreate - nu ar trebui să existe surprize într-un buget înaintat conducerii de vârf. Apoi, ar trebui pregătit un caz din fontă pentru a susţine nivelurile prognozate de activitate în fiecare zonă şi, pe o bază de cost/beneficiu, pentru a justifica orice cheltuieli speciale. În mod ideal, beneficiul ar trebui definit ca o rentabilitate a investiţiei exprimată în termeni financiari.

Protecţie

Cel mai bun mod de a proteja un buget este de a furniza în prealabil o justificare pentru fiecare domeniu de cheltuieli care să demonstreze că este necesar şi să justifice costurile implicate. Cel mai rău lucru care se poate întâmpla este să fii forţat să treci în defensivă. Dacă standardele de furnizare a serviciilor (acorduri de nivel de serviciu) sunt convenite şi atinse, acestea vor oferi o bază suplimentară pentru protejarea bugetului.

EXTERNALIZAREA MUNCII HR

Din ce în ce mai mult, serviciile de HR, care anterior ar fi fost considerate ca responsabilitatea propriei afaceri de a gestiona, sunt acum achiziţionate de la furnizori externi. Conducerile se confruntă cu provocarea lui Tom Peters (1988): „Demonstraţi că nu poate fi subcontractat". Politica oficială a unei mari corporaţii globale spune: „Fabricaţi numai acele articole – şi furnizaţi în mod intern doar acele servicii de asistenţă – care contribuie direct la sau ajută la

menţinerea avantajului nostru competitiv". IPD (1998a) afirmă că „cea mai mare cauză a creşterii externalizării a fost conceptul de organizaţie de bază care îşi concentrează expertiza internă pe funcţia sa principală şi achiziţionează orice sprijin necesar dintr-o serie de surse de la periferia sa".

Funcţia HR este bine poziţionată pentru a externaliza unele dintre activităţile sale către - consultanţe de management şi alte agenţii sau firme care acţionează ca furnizori de servicii în domenii precum formarea, recrutarea, căutarea de directori, serviciile de sănătate şi securitate ocupaţională, bunăstarea angajaţilor şi activităţi de consiliere, îngrijirea copiilor, administrarea salariilor şi servicii de consiliere juridică. Funcţiile HR, cărora li s-a dat responsabilitatea pentru alte activităţi diverse, cum ar fi catering, maşină, managementul flotei, managementul facilităţilor şi securitatea (pentru că nu există unde să le plaseze), le pot externaliza cu plăcere către firme specializate.

Cazul pentru externalizare

Există trei motive pentru externalizare:

1. *Economie de costuri* - costurile de resurse umane sunt reduse deoarece serviciile sunt mai ieftine şi dimensiunea funcţiei poate fi redusă.
2. *Concentrarea efortului de HR* - membrii funcţiei nu sunt deviaţi de la sarcinile cheie care adaugă valoare.
3. *Obţinerea de expertiză* - know-how şi experienţă care nu sunt disponibile în organizaţie pot fi achiziţionate.

Probleme cu externalizarea

Avantajele externalizării par a fi mari, dar există probleme. Unele firme au externalizat în mod neînchipuit activităţile de bază pe o bază *ad-hoc* pentru a obţine avantaje pe termen scurt, în timp ce altele au descoperit că au fost influenţate de furnizorii lor pentru a plăti rate mai mari. Firmele se pot concentra pe o definire a activităţilor de bază şi a celor care pot fi externalizate, care pot fi justificate la momentul respectiv, dar care nu ţin cont de viitor. În plus, o politică aparent aleatorie de externalizare poate duce la scăderea moralului angajaţilor şi la o atmosferă de „cine urmează".

Decizia de a externaliza

Decizia de a externaliza ar trebui să se bazeze pe analize riguroase şi benchmarking pentru a stabili modul în care alte organizaţii îşi gestionează activităţile de resurse umane. Aceasta va defini nivelul de serviciu necesar. Costul furnizării serviciului existent pe plan intern ar trebui, de asemenea, măsurat. Acest lucru va fi mai uşor dacă în organizaţie se foloseşte un sistem de costuri bazat pe activităţi.

Pentru a minimiza problemele, ar trebui să se acorde o atenţie deosebită cazului pentru externalizare . Este necesar să se evalueze fiecare zonă potenţială cu mare atenţie pentru a determina dacă poate şi ar trebui să fie externalizată şi exact ce se doreşte să realizeze o astfel de externalizare. Întrebările care trebuie răspuns includ: Este activitatea de bază sau periferică? Cât de eficient este rulat în prezent? Ce contribuţie aduce la bunăstarea calitativă şi financiară a organizaţiei? Aceasta este o oportunitate de reproiectare a funcţiei de HR, supunând fiecare activitate unei examinări critice pentru a stabili dacă serviciile pot fi furnizate din interiorul sau din afara organizaţiei, dacă este deloc. Externalizarea poate fi utilă dacă este sigur că poate oferi un serviciu mai bun la un cost mai mic.

Selectarea furnizorilor de servicii

Potenţialilor furnizori de servicii ar trebui să li se solicite să prezinte oferte ca răspuns la un brief. Trei sau patru furnizori ar trebui abordaţi, astfel încât să se poată face o alegere. Licitaţia trebuie să precizeze cum va fi îndeplinit brief-ul şi cât va costa. Selecţia ar trebui să ia în considerare gradul în care oferta îndeplineşte specificaţiile, calitatea şi reputaţia firmei şi costul (acesta este un aspect important, dar nu singurul - nivelul de serviciu care va fi furnizat este critic). Referinţele trebuie obţinute înainte ca un contract să fie întocmit şi convenit. Contractul ar trebui să fie foarte clar în ceea ce priveşte serviciile, costurile şi baza pe care poate fi reziliat.

Implicațiile manageriale și juridice ale externalizării

Furnizorii de servicii trebuie gestionaţi la fel de atent – dacă nu mai mult – decât serviciile interne. Standardele de servicii şi bugetele ar trebui revizuite şi convenite în mod regulat, iar sistemele informaţionale de management ar trebui să fie înfiinţate astfel încât performanţa să poată fi monitorizată. Ar trebui luate măsuri corective rapide în cazul în care lucrurile merg prost, iar contractul reziliat dacă există o deficienţă gravă.

Implicaţiile juridice ale externalizării sunt că aceasta se va baza pe un contract de servicii, iar cumpărătorul de servicii are dreptul de a insista ca termenii contractului să fie îndepliniţi. Cumpărătorii au, de asemenea, datoria de a-şi îndeplini partea contractuală, de exemplu, furnizarea de facilităţi convenite, îndeplinirea condiţiilor de leasing prevăzute într-un contract de gestionare a flotei de maşini şi plata serviciilor conform cerinţelor contractului.

SERVICII DE HR COMUNITATE

Termenul „servicii partajate" se referă la furnizarea centrală a serviciilor de resurse umane care sunt disponibile unui număr de părţi şi, prin urmare, sunt aceleaşi pentru toţi cei care le acceptă. Natura serviciilor este determinată atât de furnizor, cât şi de utilizator. Clientul sau utilizatorul definește nivelul serviciului şi decide ce servicii să accepte. Astfel, „utilizatorul este cel care alege" (Ulrich, 1995). După cum este descris de Reilly (2000), sarcinile administrative

tind să fie cele mai frecvent acoperite de serviciile partajate, de exemplu:

- modificări de salarizare;
- servicii de relocare;
- administrarea recrutării;
- administrarea beneficiilor (inclusiv beneficii flexibile şi scheme de acţiuni);
- Furnizare de maşini de companie;
- administrarea pensiilor;
- sprijin pentru bunăstarea angajaţilor;
- suport de formare;
- monitorizarea absenţelor;
- informatii de management.

Serviciile pot fi furnizate prin internet, o linie telefonică de asistenţă pentru clienţi, un grup de consultanţă de consilieri sau „centre de excelenţă" cu experienţă în domenii precum resursele, relaţiile cu angajaţii, recompensarea sau formarea. Interesul tot mai mare pentru serviciile partajate a fost determinat de utilizarea mai extinsă şi mai strategică a sistemelor de informaţii HR.

Organizaţiile vizate de cercetarea efectuată de Reilly (2000) în numele Institutului de Studii privind Ocuparea Forţei de muncă au identificat unul sau mai multe dintre următoarele motive pentru furnizarea de servicii partajate:

- HR va fi orientat spre consumator, mai accesibil şi mai profesionist;
- calitatea serviciilor de HR va fi îmbunătăţită în ceea ce priveşte utilizarea mai bună a proceselor, livrarea la specificaţie, timp şi buget, încorporarea bunelor practici, realizarea unei mai mari coerenţe şi acurateţe;
- procesul poate ajuta la obţinerea flexibilităţii organizaţionale - un serviciu comun va sprijini clienţii în timpul schimbării afacerii;
- poate sprijini repoziţionarea HR, mutându-l de la un rol pur operaţional la unul mai strategic, astfel încât HR-ul îndeplineşte rolul de „acţiona ca un catalizator al schimbării... anticipând problemele şi facerea ca lucrurile să se întâmple" (Hutchinson şi Wood, 1995).

Avantajele furnizării de servicii partajate includ costuri mai mici, calitate mai bună, resurse mai

eficiente şi servicii mai bune pentru clienţi. Dar există dezavantaje, care includ pierderea contactului faţă în faţă, decalificarea locurilor de muncă administrative şi, potenţial, îndepărtarea de utilizatori.

Paşii necesari pentru introducerea serviciilor partajate în ceea ce este adesea descris ca un „centru de servicii HR" sunt următorii (toţi ar trebui să implice atât utilizatorii, cât şi furnizorii):

1. Identificaţi aranjamentele actuale.
2. Obţineţi opinii de la clienţi cu privire la calitatea serviciilor existente şi ce ar putea fi făcut pentru a le îmbunătăţi (inclusiv domeniul de aplicare al partajării serviciilor).
3. Definiţi zonele pentru servicii partajate.
4. Definiţi modul în care vor fi furnizate serviciile partajate, inclusiv cine furnizează serviciul, unde este furnizat, cum este furnizat (acest lucru va include luarea în considerare a externalizării, aşa cum este discutat mai târziu în acest capitol).
5. Decideţi asupra priorităţilor.
6. Planificaţi programul (acest lucru ar putea fi în etape şi ar putea implica testarea pilot).

UTILIZAREA CONSULTANTILOR DE MANAGEMENT

Consultanţii de management acţionează ca furnizori de servicii în domenii precum recrutarea, căutarea executivului şi formarea. Ei oferă, de asemenea, ajutor extern şi îndrumare clienţilor lor prin consiliere cu privire la introducerea de noi sisteme sau proceduri sau parcurgând procese de analiză şi diagnosticare pentru a produce recomandări sau pentru a asista în general la îmbunătăţirea performanţei organizaţionale. Rolul lor este de a oferi expertiză şi resurse pentru a ajuta la dezvoltare şi schimbare.

Paşii necesari pentru selectarea şi utilizarea eficientă a consultanţilor sunt:

1. Definiţi nevoia de afaceri - ce valoare adăugată vă vor oferi consultanţii.
2. Justificaţi utilizarea lor în ceea ce priveşte expertiza, obiectivitatea şi capacitatea lor de a folosi resurse care altfel ar putea fi indisponibile. Dacă nevoia a fost stabilită în termeni de cost/beneficiu, trebuie justificată utilizarea consultanţilor externi mai degrabă decât a resurselor interne.
3. Definiţi clar obiectivele exerciţiului în ceea ce priveşte rezultatele finale şi rezultatele livrabile.
4. Invitaţi trei sau patru firme sau consultanţi independenţi să trimită propuneri.
5. Selectaţi consultanţii preferaţi pe baza propunerii lor şi a unui interviu (un „concurs de frumuseţe") - criteriile ar trebui să fie gradul în care consultanţii înţeleg nevoia, relevanţa şi acceptabilitatea rezultatelor şi programului de lucru propus, capacitatea firmei şi a consultanţilor particulari de a livra, dacă consultanţii vor fi capabili să adopte cultura şi stilul de management al organizaţiei, în măsura în care sunt probabil acceptaţi oamenii în

care sunt acceptaţi. vor funcţiona şi costul (o consideraţie, dar, în ceea ce priveşte furnizorii de servicii, nu consideraţia finală).

6. Preluaţi referinţe înainte de a confirma programarea.
7. Acordaţi şi semnaţi un contract - acesta ar trebui să fie întotdeauna în scris şi ar trebui să stabilească rezultatele, calendarul şi costurile, metodele de plată şi aranjamentele pentru reziliere .
8. Acordaţi programul detaliat al proiectului.
9. Monitorizaţi cu atenţie progresul misiunii, fără a interveni în mod nejustificat în activitatea de zi cu zi a consultanţilor şi evaluaţi rezultatele.

Implicații juridice

Dacă există o problemă gravă, o misiune de consultanţă poate fi anulată dacă oricare dintre părţi nu a îndeplinit în mod evident termenii contractului (fie că acesta este un contract formal sau pur şi simplu un schimb de scrisori). De asemenea, clienţii pot da în judecată consultanţii pentru neglijenţă profesională dacă consideră că sfaturile sau acţiunile lor au cauzat pierderi financiare sau alte forme de pierdere măsurabilă. Neglijenţa profesională nu este, însă, întotdeauna uşor de dovedit, mai ales în sarcinile de resurse umane. Consultanţii pot pretinde întotdeauna că sfaturile lor au fost perfect bune, dar că au fost folosite incorect de către client (acest lucru poate fi şi greu de demonstrat). Atragerea în judecată a consultanţilor poate fi o afacere dezordonată şi ar trebui întreprinsă numai atunci când se consideră că ei (sau asigurătorii lor) ar trebui să plătească pentru greşelile lor şi astfel să ajute la recuperarea pierderilor clientului. De asemenea, trebuie amintit că consultanţii independenţi şi chiar unele firme mici ar putea să nu fi încheiat asigurare de răspundere civilă profesională. Dacă acesta este cazul, tot ce ar face clientul vătămat care dă în judecată este să-l falimenteze, ceea ce poate oferi clientului o oarecare satisfacţie, dar ar putea fi un exerciţiu oarecum inutil. Această din urmă problemă poate fi depăşită dacă clientul selectează doar consultanţi care sunt asiguraţi.

EVALUAREA FUNCȚIEI HR

Este necesar să se evalueze contribuţia funcţiei HR pentru a se asigura că aceasta este eficientă atât la nivel strategic, cât şi în ceea ce priveşte furnizarea de servicii şi suport. În evaluare, este util să ne amintim distincţia făcută de Tsui şi Gomez-Mejia (1988) între *criteriile procesului* - cât de bine sunt făcute lucrurile şi *criteriile de ieşire* - eficienţa rezultatului final. Poate fi utilizată o abordare de „analiza utilităţii", aşa cum este descrisă de Boudreau (1988). Aceasta se concentrează pe impactul activităţilor de HR măsurat ori de câte ori este posibil în termeni financiari *(cantitate),* îmbunătăţiri ale *calităţii* acelor activităţi şi *cost/beneficiu* (minimizarea costului activităţilor în raport cu beneficiile pe care le oferă).

Huselid *et al* (1997) consideră că eficacitatea HR are două dimensiuni: 1) *MRU strategic* -

furnizarea de servicii într-un mod care sprijină implementarea strategiei firmei; şi 2) *MRU tehnic* - furnizarea de elemente de bază ale resurselor umane, cum ar fi recrutarea, compensarea şi beneficiile. Metodele care pot fi utilizate pentru evaluarea acestor dimensiuni sunt descrise mai jos.

Criterii cantitative

- *Organizaţional:* valoare adăugată per angajat, profit per angajat, valoarea vânzărilor per angajat, costuri per angajat şi valoare adăugată pe £ din costurile de angajare.
- *Comportamentul angajaţilor:* rate de reţinere şi de rotaţie, absenteism, boală, rate de accidente, nemulţumiri, dispute, trimiteri la tribunalele de muncă, rezultatele schemelor de sugestii de succes.
- *Niveluri şi rezultate ale serviciilor de resurse umane:* timp pentru ocuparea posturilor vacante, timp pentru a răspunde solicitanţilor, raportul dintre acceptări şi ofertele făcute, costul răspunsurilor la reclame, zile de instruire per angajat, timp pentru a răspunde şi soluţiona nemulţumirile, îmbunătăţiri măsurabile ale performanţei organizaţionale ca urmare a practicilor de resurse umane, raportul dintre costurile de resurse umane şi costurile totale, raportul dintre personalul de resurse umane şi angajaţi, obiectivele specifice îndeplinite.

Reacțiile utilizatorilor

Clienţii interni ai HR (utilizatorii serviciilor de HR) pot oferi un feedback important asupra eficienţei HR. Utilizatorilor li se poate cere în mod oficial să evalueze în ce măsură membrii funcţiei de resurse umane demonstrează că:

- să înţeleagă strategia de afaceri;
- anticipaţi nevoile afacerii şi produceţi propuneri realiste despre modul în care HR. poate ajuta la îndeplinirea lor;
- sunt capabili să îndeplinească standardele de performanţă şi termenele limită pentru livrarea iniţiativelor şi proiectelor de resurse umane;
- oferă sfaturi relevante, clare, convingătoare şi practice;
- să ofere servicii eficiente şi eficiente în ceea ce priveşte timpul de răspuns şi livrarea şi calitatea;
- demonstrează în general înţelegerea şi expertiza lor.

Acorduri de nivel de servicii

Un acord de nivel de serviciu (SLA) este un acord între furnizorul unui serviciu şi clienţii care utilizează serviciul la nivelul de serviciu care ar trebui furnizat. Acesta stabileşte natura serviciului furnizat, volumul şi calitatea care urmează să fie atinsă de serviciu şi timpii de

răspuns pe care trebuie să-i atingă furnizorul după primirea cererilor de ajutor. Titlurile acordului pot fi extrase din lista domeniilor de nivel de serviciu HR prezentată mai sus. Acordul oferă baza pentru monitorizarea şi evaluarea nivelului de serviciu.

Măsuri de satisfacție a angajaților

Gradul în care angajaţii sunt mulţumiţi de politicile şi practicile de resurse umane poate fi măsurat prin sondaje de atitudine. Aceştia pot obține opinii cu privire la aspecte precum munca lor, salariul lor, modul în care sunt trataţi, opiniile lor despre companie şi managerii lor, cât de bine sunt ţinuţi informaţi, oportunităţile de învăţare şi dezvoltare a carierei şi mediul şi facilităţile lor de lucru.

Benchmarking

Pe lângă datele interne, este de dorit să se evalueze serviciile de resurse umane. Aceasta înseamnă să comparaţi ceea ce face funcţia HR cu ceea ce se întâmplă în organizaţii similare . Acest lucru poate implica efectuarea de comparaţii directe folosind date cuantificate de performanţă sau schimbul de informaţii despre „bune practici" care pot fi utilizate pentru a indica unde sunt necesare modificări la practicile existente în domeniul resurselor umane sau pentru a oferi îndrumări privind inovaţiile în domeniul resurselor umane . Organizaţii precum Saratoga furnizează date de evaluare comparativă pentru clienţii lor sub titluri standardizate şi, prin urmare, comparabile.

Măsurarea performanței

Următoarele puncte cheie despre măsurarea performanţei HR au fost făcute de Likierrnan (2005):

- conveni asupra obiectivelor faţă de ipotezele bugetare: acest lucru va asigura că rolul HR reflectă schimbările în implementarea strategiei;
- utilizaţi măsuri mai sofisticate - treceţi sub datele şi priviţi nu numai cifrele, ci şi motivele din spatele acestora;
- utilizaţi comparaţiile în mod imaginativ, inclusiv benchmarkingul intern şi extern;
- îmbunătăţirea feedback-ului prin discuţii faţă în faţă, în loc să se bazeze pe chestionare;
- fii realist cu privire la ceea ce pot oferi măsurile de performanţă - multe probleme de măsurare pot fi atenuate, nu rezolvate.

Tabloul de punctaj HR

Tabloul de scor HR dezvoltat de Beatty *et al* (2003) urmează acelaşi principiu ca şi tabelul de punctaj echilibrat descris în Capitolul 2, adică subliniază necesitatea unei prezentări şi analize

echilibrate a datelor. Cele patru titluri ale tabelului de punctaj HR sunt:

1. *Competenţe HR* - expertiză administrativă, advocacy angajaţilor, execuţie strategie şi agenţie de schimbare.
2. *Practici HR* - comunicare, proiectare a muncii, selecţie, dezvoltare, măsurare şi recompense.
3. *Sisteme HR* - aliniere, integrare şi diferenţiere.
4. *Produse de resurse umane* - mentalitatea forţei de muncă, cunoştinţe tehnice şi comportamentul forţei de muncă.

Toate acestea sunt influenţate de factorii care determină succesul strategic al organizaţiei, adică excelenţa operaţională, leadership-ul de produs şi intimitatea cu clienţii.

Abordarea preferată a evaluării

Sunt multe de spus despre abordarea sistematică a HR Scorecard, deşi fiecare organizaţie ar trebui să îşi dezvolte propriile rubrici ca bază pentru evaluare. Există o mulţime de măsuri tipice, dar nu există un set standard. Poate, aşa cum sugerează Guest şi Peccei (1994):

> Cel mai sensibil și important indicator al eficienței MRU va fi judecățile părților interesate cheie... Perspectiva politică, a părților interesate, asupra organizațiilor recunoaște că interpretarea acordată eficienței în organizații și atribuțiile de credit și vina care sunt derivate din acestea contează cel mai mult în evaluarea eficienței. Cu alte cuvinte, în cele din urmă, interpretarea calitativă a celor aflați în poziții de putere este întotdeauna cea mai importantă.

Cu toate acestea, ei au recunoscut „dezirabilitatea dezvoltării unor obiective şi indicatori cantitativi clar specificati, împreună cu criterii financiare".

Rolul practicianului de resurse umane

Acest capitol se ocupă de ceea ce fac profesioniştii în HR şi cum o fac, ţinând cont de comentariul lui Boxall şi Purcell (2003) că „HRM nu aparţine specialiştilor HR". HRM aparţine managerilor de linie şi oamenilor pe care îi gestionează - părţile interesate în managementul oamenilor.

Acest capitol începe cu o analiză a rolurilor şi activităţilor de bază ale profesioniştilor în HR şi a diferitelor modele ale acestor roluri. Sunt apoi explorate o serie de probleme care afectează rolul oamenilor de HR; acestea includ obţinerea de sprijin şi angajament, ambiguitate de rol, conflict de rol, etică şi profesionalism. Capitolul se încheie cu o discuţie despre competenţele cerute de practicienii de resurse umane.

ROLILE DE BAZĂ

Rolurile practicienilor de resurse umane variază foarte mult în funcţie de măsura în care sunt generalişti (de exemplu, directorul de resurse umane sau managerul de resurse umane), sau specialişti (de exemplu, şef de învăţare şi dezvoltare, şef de management al talentelor sau şef de recompensă), nivelul la care lucrează (strategic, executiv sau administrativ), nevoile organizaţiei, contextul în care lucrează şi propriile capacităţi.

Rolul poate fi proactiv, reactiv sau un amestec al ambelor. La nivel strategic, oamenii de HR îşi asumă un rol proactiv. Cercetările efectuate de Hoque şi Moon (2001) au stabilit că: „Numărul tot mai mare de specialişti care folosesc titlul HR sunt bine

calificaţi, au mai multe şanse de a fi implicaţi în procesele strategice de luare a deciziilor şi sunt cel mai probabil să se găsească în locurile de muncă în care au fost adoptate metode şi tehnici sofisticate". Ca atare, aceştia acţionează ca parteneri de afaceri, dezvoltă strategii integrate de resurse umane, intervin, inovează, operează ca consultanţi interni şi oferă îndrumare voluntară în chestiuni referitoare la susţinerea valorilor fundamentale, a principiilor etice şi a dobândirii coerenţei. Aceştia se concentrează pe probleme de afaceri şi lucrează cu managerii de linie pentru a oferi obiective de performanţă.

În unele situaţii ele joacă un rol preponderent reactiv. Îşi petrec mult timp făcând ceea ce li se spune sau li se cere să facă. Ele asigură sistemele administrative cerute de conducere. Acesta este ceea ce Storey (1992a) se referă la rolul non-intervenţionar, în care oamenii de HR oferă doar un serviciu pentru a satisface cerinţele managementului şi ale managerilor de primă linie. Diferitele roluri sunt descrise mai detaliat mai jos.

Furnizare de servicii

Rolul de bază al specialiştilor HR este acela de a oferi servicii clienţilor interni. Acestea includ managementul, managerii de linie, liderii de echipă şi angajaţii. Serviciile pot fi generale, acoperind toate aspectele MRU: planificarea resurselor umane, recrutarea şi selecţia, dezvoltarea angajaţilor, recompensa angajaţilor, relaţiile cu angajaţii, managementul sănătăţii şi siguranţei şi bunăstării. Alternativ, serviciile pot fi furnizate doar în unul sau două dintre aceste zone de către specialişti. Accentul poate fi pus pe cerinţele managementului (de exemplu, resurse) sau se poate extinde la toţi angajaţii (de exemplu, sănătate şi siguranţă).

Scopurile sunt de a oferi servicii eficiente care să răspundă nevoilor afacerii, ale conducerii acesteia şi ale angajaţilor săi şi să le administreze eficient.

Îndrumări și sfaturi

În diferite grade, practicienii HR oferă îndrumări şi consiliere conducerii. La cel mai înalt nivel, aceasta va include recomandări privind strategiile de HR care au fost dezvoltate prin procese de analiză şi diagnosticare pentru a aborda probleme strategice care decurg din nevoile afacerii şi din factorii umani, organizaţionali sau de mediu. Ei vor oferi, de asemenea, consiliere cu privire la problemele legate de schimbarea culturii şi abordări pentru îmbunătăţirea capacităţii proceselor - capacitatea organizaţiei de a face lucrurile prin intermediul oamenilor.

Managerii vor fi îndrumaţi pentru a se asigura că sunt luate decizii consecvente cu privire la aspecte precum evaluările de performanţă, creşterile salariale şi măsurile disciplinare. La toate nivelurile, pot fi furnizate îndrumări cu privire la politicile şi procedurile de resurse umane şi implicaţiile legislaţiei muncii. În acest din urmă domeniu, practicienii HR sunt preocupaţi de conformitate - asigurându-se că cerinţele legale sunt îndeplinite.

Rolul partenerului de afaceri

Practicienii în resurse umane în calitate de parteneri de afaceri împărtășesc responsabilitatea cu colegii lor de conducere pentru succesul întreprinderii și se implică cu ei în conducerea afacerii. Ei trebuie să aibă capacitatea de a identifica oportunități de afaceri, de a vedea imaginea de ansamblu și de a înțelege modul în care rolul lor de HR poate ajuta la atingerea obiectivelor de afaceri ale companiei.

După cum este definit de Tyson (1985), profesioniștii în HR își integrează activitățile îndeaproape cu managementul și se asigură că servesc unui scop strategic pe termen lung. Acesta este unul dintre rolurile-cheie atribuite HR de Ulrich (1998), care a afirmat că HR-ul ar trebui să devină partener cu managerii seniori și de linie în execuția strategiei și că „directivii HR ar trebui să impulsioneze și să ghideze discuții serioase despre modul în care compania ar trebui să fie organizată pentru a-și îndeplini strategia". El a sugerat ca HR să-și unească forțele cu managerii operaționali pentru a evalua în mod sistematic importanța oricăror inițiative noi pe care le propun, întrebând: „Care dintre ele sunt cu adevărat aliniate cu implementarea strategiei? Care ar trebui să primească atenție imediată și care pot aștepta? Pe scurt, care sunt cu adevărat legate de rezultatele afacerii? Dar există pericolul de a sublinia în exces rolul plin de farmec, deși necesar, al partenerului de afaceri sau al partenerului strategic, în detrimentul aspectului de livrare a serviciilor din rolul specialistului în resurse umane. Așa cum i-a comentat un specialist în resurse umane pentru Caldwell (2004): „Credibilitatea mea depinde de funcționarea unei mașini administrative extrem de eficientă și rentabilă... Dacă nu înțeleg bine și în mod constant, atunci poți uita de orice idei mari." O altă persoană intervievată în timpul cercetării lui Caldwell s-a referit la personalul ca fiind „pragmatiști reactivi", o viziune care este în acord cu realitatea din multe organizații.

Rolul de strateg

În calitate de strategi, profesioniștii în resurse umane abordează probleme organizaționale majore pe termen lung privind managementul și dezvoltarea oamenilor și relația de muncă . Ei sunt ghidați de planurile de afaceri ale organizației, dar contribuie și la formularea acelor planuri de afaceri. Acest lucru se realizează prin asigurarea că managerii de top se concentrează pe implicațiile planurilor în materie de resurse umane. Strategii de HR îi convinge pe managerii de top că trebuie să dezvolte strategii de afaceri care să utilizeze cât mai bine competențele de bază ale resurselor umane ale organizației. Ei subliniază , în cuvintele lui Hendry și Pettigrew (1986), că oamenii sunt o resursă strategică pentru atingerea avantajului competitiv.

Rolul agentului de inovare și schimbare

În rolul lor proactiv, practicienii în resurse umane sunt bine plasați să observe și să analizeze ceea ce se întâmplă în și în organizațiile lor, deoarece afectează angajarea oamenilor și să intervină în consecință. În urma acestei analize, ei produc diagnostice care identifică

oportunităţile şi ameninţările şi cauzele problemelor. Aceştia propun inovaţii în lumina acestor diagnostice care pot fi preocupate de procese organizaţionale precum interacţiunea dintre departamente şi oameni, munca în echipă, schimbarea structurală şi impactul noilor tehnologii şi metode de lucru, sau procese de HR precum resursele, dezvoltarea angajaţilor sau recompensarea. Ca inovatori, ei trebuie să fie experţi în managementul schimbării.

Managementul impresiilor

Pericolul, conform lui Marchington (1995a), este ca oamenii de HR să se apuce de „managementul impresiilor" - urmărind să aibă un impact asupra managerilor superiori şi colegilor prin publicarea inovaţiilor de înalt nivel. Specialiştii în resurse umane care îşi propun să atragă atenţia asupra lor înşişi prin simpla promovare a ultimei arome ale lunii, indiferent de relevanţa sau caracterul practic al acesteia, cad în capcana pe care Drucker (1955), anticipând Marchington cu 40 de ani, a descris-o astfel:

> Îngrijorarea constantă a tuturor administratorilor de personal este incapacitatea lor de a dovedi că aduc o contribuție la întreprindere. Preocuparea lor este de căutarea unui „gimmick" care să-i impresioneze pe colegii lor de conducere.

Specialistul HR ca agent de schimbare

Caldwell (2001) clasifică agenţii de schimbare a resurselor umane în patru dimensiuni:

1. *Schimbare transformaţională* - o schimbare majoră care are un efect dramatic asupra politicii şi practicii de HR în întreaga organizaţie.
2. *Schimbare incrementală* - ajustări treptate ale politicii şi practicilor de resurse umane care afectează activităţi individuale sau funcţii multiple.
3. *Viziunea HR* - un set de valori şi convingeri care afirmă legitimitatea funcţiei HR ca partener strategic de afaceri.
4. *Expertiza HR* - cunoştinţele şi abilităţile care definesc contribuţia unică pe care profesionistul HR o poate aduce la managementul eficient al oamenilor.

În aceste dimensiuni, rolurile de agent de schimbare pe care Caldwell le sugerează că pot fi îndeplinite de profesioniştii în HR sunt cele de campioni ai schimbării, adaptori ai schimbării, consultanţi ai schimbării şi sinergişti ai schimbării.

Gratton (2000) subliniază necesitatea practicienilor de resurse umane de a: „Înțelege starea companiei, gradul de înglobare a proceselor şi structurilor în cadrul organizaţiei şi comportamentul şi atitudinile angajaţilor individuali". Ea consideră că „Provocarea constă în implementarea ideilor", iar soluția este „construirea unei coaliţii de ghidare prin implicarea managerilor de linie", ceea ce înseamnă „crearea de echipe de acţiune transfuncţionale bazate

pe probleme care vor face iniţial recomandări şi vor trece ulterior la acţiune". Această abordare „consolidează capacitatea de schimbare".

Linii directoare pentru inovare și schimbare

Următoarele sunt 10 linii directoare pentru inovatorii de resurse umane şi agenţii de schimbare:

1. Fiţi clar ce trebuie realizat şi de ce.
2. Asiguraţi-vă că ceea ce faceţi se potriveşte cu strategia, cultura şi circumstanţele organizaţiei .
3. Nu urma moda - fa-ti propriul lucru.
4. Păstraţi-l simplu - supracomplexitatea este un motiv comun pentru eşec.
5. Nu te grăbi - va dura mai mult decât crezi.
6. Nu încercaţi să faceţi prea multe deodată - o abordare incrementală este, în general, cea mai bună.
7. Evaluaţi cerinţele de resurse şi costurile.
8. Acordaţi o atenţie deosebită planificării şi managementului proiectelor.
9. Amintiţi-vă că succesul inovaţiei se bazează atât pe eficacitatea procesului de implementare (succesul şi competenţele managerului de linie sunt cruciale), cât şi pe calitatea conceptului, dacă nu mai mult.
10. Acordaţi o atenţie deosebită managementului schimbării - comunicaţi, implicaţi şi instruiţi.

Rolul de consultanta interna

Ca consultanţi interni, practicienii HR funcţionează ca consultanţi externi de management , lucrând alături de colegii lor - clienţii lor - în analiza problemelor, diagnosticarea problemelor şi propunerea de soluţii. Aceştia vor fi implicaţi în dezvoltarea proceselor sau sistemelor de HR şi în „consultanţa de proces". Acesta din urmă se ocupă de domenii de proces precum organizarea, team building şi stabilirea obiectivelor.

Rolul de monitorizare

În calitate de monitori ai aplicării politicilor şi procedurilor de HR şi măsura în care valorile organizaţiei legate de managementul oamenilor sunt susţinute, practicienii HR au un rol delicat, chiar dificil de jucat. Ei nu sunt acolo pentru a „poliţiza" ceea ce fac managerii de linie, dar este totuşi necesar să se asigure că politicile şi

procedurile sunt implementate cu un grad rezonabil de consecvenţă. Acest rol, aşa cum este descris de Storey (1992a), poate însemna că specialiştii în HR pot acţiona ca „regulatori" care

sunt „manageri ai nemulţumirii" implicaţi în formularea şi monitorizarea regulilor de angajare. Rolul de monitorizare este deosebit de important în ceea ce priveşte legislaţia privind ocuparea forţei de muncă . Practicienii HR trebuie să se asigure că politicile şi procedurile sunt conforme cu legislaţia şi că sunt implementate corect de către managerii de linie.

Deşi tendinţa este de a transfera mai multă responsabilitate pentru problemele de HR managerilor de linie, acestora din urmă nu li se poate acorda libertate totală de a încălca politica companiei sau de a încălca prevederile legislaţiei privind ocuparea forţei de muncă, egalitatea de şanse şi sănătatea şi securitatea. Trebuie găsit un echilibru între libertate, consecvenţă şi obligaţii legale .

Rolul de gardian al valorilor

Practicienii HR pot acţiona ca gardieni ai valorilor organizaţiei referitoare la oameni. Ei subliniază când comportamentul intră în conflict cu acele valori sau unde acţiunile propuse ar fi incompatibile cu acestea. Într-un fel, rolurile lor le cer să acţioneze ca „conştiinţa" managementului – un rol necesar, dar nu uşor de jucat.

MODELE ALE PRACTICIENȚILOR DE HR

Au fost produse o serie de modele care clasifică tipurile de roluri, după cum este rezumat mai jos. Acestea simplifică rolurile complexe pe care profesioniştii în resurse umane trebuie să le joace adesea, care, în contexte sau momente diferite, se pot schimba considerabil sau pot însemna adoptarea de abordări variate pentru a face faţă circumstanţelor în schimbare. Prin urmare, ele nu sunt universale, dar oferă o perspectivă asupra diferitelor moduri în care îşi desfăşoară activitatea specialiştii în resurse umane.

Karen Legge (1978)

În acest model sunt descrise două tipuri de manageri de resurse umane: 1) *inovatori conformişti* care merg de acord cu scopurile organizaţiei lor şi îşi ajustează mijloacele pentru a le atinge. Expertiza lor este folosită ca o sursă de putere profesională pentru a îmbunătăţi poziţia departamentelor lor. 2) *Inovatori devianţi* care încearcă să schimbe această relaţie mijloace/scopuri prin obţinerea acceptării unui set diferit de criterii de evaluare a succesului organizaţional şi a contribuţiei lor la acesta.

Modelul Tyson and Fell (1986).

Acesta este modelul clasic, care descrie trei tipuri de practicieni:

1. *Grefierul de lucrări* - toată autoritatea de acţiune este învestită de managerii de linie.

Politicile de resurse umane se formează sau se creează după acţiunile care au condus la necesitate. Politicile nu sunt integrate în afacere şi sunt pe termen scurt şi *ad-hoc.* Autoritatea este încredinţată managerilor de linie, iar activităţile de HR sunt în mare parte de rutină - angajare şi administrare de zi cu zi.

2. *managerului de contracte* sunt bine stabilite, adesea implicite, cu un accent puternic pe relaţiile industriale, eventual derivate de la o asociaţie patronală. Departamentul HR va folosi sisteme destul de sofisticate, mai ales in domeniul relatiilor cu angajatii. Managerul de resurse umane este probabil să fie un profesionist sau foarte experimentat în relaţiile industriale. El sau ea nu va fi în consiliu şi, deşi are o anumită autoritate de a „poliţializa" implementarea politicilor, acţionează în principal într-un rol interpretativ, nu creativ sau inovator.
3. *Arhitectul* - politicile de resurse umane explicite există ca parte a strategiei corporative. Planificarea şi dezvoltarea resurselor umane sunt concepte importante şi se adoptă o viziune pe termen lung. Sistemele tind să fie sofisticate. Şeful funcţiei de resurse umane este probabil în consiliu, iar puterea sa este derivată din profesionalism şi din contribuţia percepută la afacere.

Deşi perspicace şi relevant la momentul respectiv, acest model nu exprimă complexitatea rolului de HR aşa cum o fac şi cele ulterioare.

Kathleen Monks (1992)

Cele patru tipuri de practicieni identificate de călugări în urma cercetărilor efectuate în 97 de organizaţii din Irlanda le-au extins pe cele dezvoltate de Tyson şi Fell:

1. *Tradiţional/administrativ* - în acest model, practicienii de personal au în principal un rol de sprijin, cu accent pe probleme administrative, evidenţă şi aderarea la reguli şi reglementări.
2. *Relaţii tradiţionale/industriale* - practicienii de personal se concentrează pe relaţiile industriale, acordând celorlalte funcţii o prioritate mai mică.
3. *Inovator/profesionist* - specialiştii în personal sunt profesionişti şi experţi. Acestea urmăresc să elimine practicile tradiţionale şi să le înlocuiască cu o planificare, recrutare şi dezvoltare îmbunătăţite a resurselor umane şi să recompenseze politici şi practici.

4. *Inovatori/sofisticaţi* - specialiştii în personal sunt în consiliu, participă la integrarea strategiilor de resurse umane şi de afaceri şi sunt recunoscuţi ca aduc o contribuţie importantă la succesul organizaţional. Ei dezvoltă şi oferă servicii sofisticate în fiecare dintre principalele domenii de resurse umane.

John Storey (1992a)

Modelul lui Storey sugerează o hartă bidimensională: intervenţionară/neintervenţionară şi strategică/tactică, aşa cum este ilustrat în Figura 4.1. Din aceasta el identifică patru roluri:

1. *Schimbă master* (intervenţional/strategic), care este aproape de modelul HRM.
2. *Consilieri* (non-intervenţionari/strategici) care acţionează ca consultanţi interni, lăsând o mare parte din practica HR managerilor de linie.
3. *Autorităţile de reglementare* (intervenţionale/tactice) care sunt „gestionari ai nemulţumirii" preocupaţi de formularea şi monitorizarea regulilor de angajare.
4. *Slujitoare* (non-intervenţionale/tactice) care doar oferă un serviciu pentru a satisface cerinţele managerilor de linie.

Figura 4.1 Tipuri de management al personalului *(Sursa:* etaj, 1992a)

Paul Reilly (2000)

Diferitele roluri pe care le pot juca practicienii aşa cum este descris de Reilly sunt ilustrate în Figura 4.2. El sugerează că „strategistul/integratorul" este cel mai probabil să aducă contribuţia strategică pe termen lung. „Administratorul/controlorul" va avea probabil o contribuţie tactică pe termen scurt, în timp ce „consilierul/consultantul" se află între cele două.

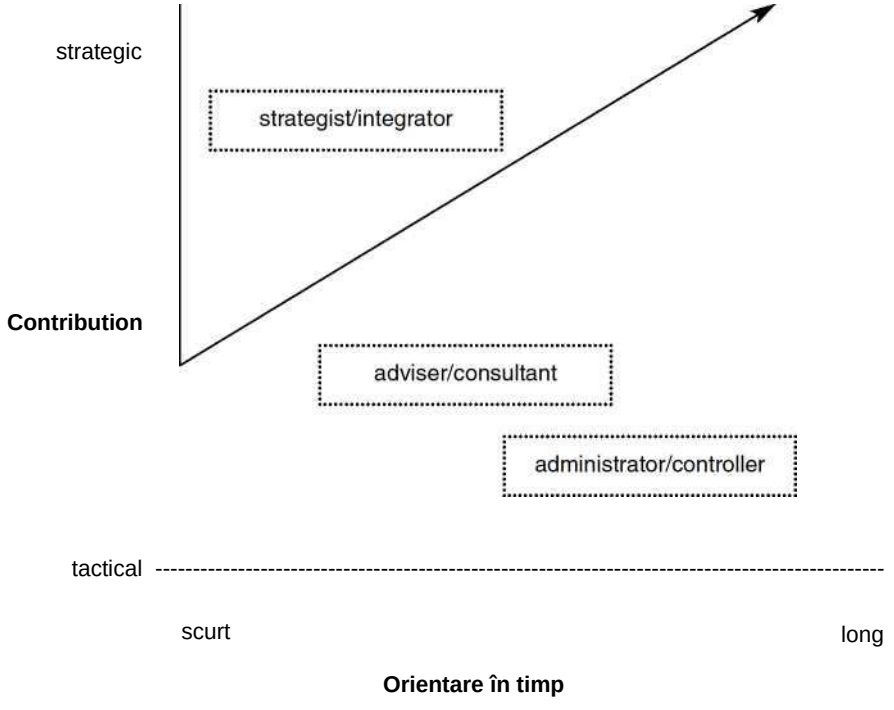


Figura 4.2 Rolul în schimbare al practicianului de resurse umane *(Sursa:* Reilly, 2000)

Dave Ulrich și Wayne Brockbank (2005a și 2005b)

În 1997, Dave Ulrich şi-a produs modelul în care a sugerat că, în calitate de campioni ai competitivităţii în crearea şi furnizarea de valoare, profesioniştii HR îndeplinesc rolurile de parteneri strategici, experţi administrativi, campioni angajaţilor şi agenţi de schimbare. Răspunsul la această formulare sa concentrat pe rolul partenerului de afaceri. Ulrich, împreună cu Brockbank, a reformulat modelul din 1997 în 2005, enumerând următoarele roluri:

- *Avocatul angajaţilor* - se concentrează pe nevoile angajaţilor de astăzi prin ascultare, înţelegere şi empatizare.

- *Dezvoltator de capital uman* - în rolul de gestionare şi dezvoltare a capitalului uman (indivizi şi echipe), se concentrează pe pregătirea angajaţilor pentru a avea succes în viitor.
- *Expert funcţional* - preocupat de practicile de HR care sunt esenţiale pentru valoarea HR, acţionând cu perspicacitate pe baza corpului de cunoştinţe pe care îl deţin. Unele sunt furnizate prin eficienţă administrativă (cum ar fi tehnologia sau proiectarea proceselor), iar altele prin politici, meniuri şi intervenţii. Este necesar să se facă distincţia între practicile de resurse umane de bază - recrutare, învăţare şi dezvoltare, recompense etc. - şi practicile emergente de resurse umane, cum ar fi comunicarea , procesul de lucru şi proiectarea organizaţiei şi dezvoltarea leadership-ului executiv .
- *Partener strategic* - constă din mai multe dimensiuni: expert în afaceri, agent de schimbare, planificator strategic de resurse umane, manager de cunoştinţe şi consultant, combinându-le pentru a alinia sistemele de resurse umane pentru a ajuta la îndeplinirea viziunii şi misiunii organizaţiei, ajutând managerii să realizeze lucrurile şi diseminând învăţarea în întreaga organizaţie .
- *Lider* - conducerea funcţiei de HR, colaborând cu alte funcţii şi oferindu-le leadership, stabilirea şi îmbunătăţirea standardelor de gândire strategică şi asigurarea guvernanţei corporative.

Ulrich şi Brockbank (2005b) au explicat că formularea revizuită este ca răspuns la schimbările în rolurile HR pe care le-au observat recent. Ei au comentat despre importanţa rolului de avocat al angajaţilor, menţionând că profesioniştii în resurse umane îşi petrec în medie aproximativ 19% din timp pe probleme de relaţii cu angajaţii şi că îngrijirea, ascultarea şi răspunsul angajaţilor rămâne o piesă centrală a activităţii de resurse umane. Ei au remarcat că, ca profesie, HR posedă un corp de cunoştinţe care le permite oamenilor de HR să acţioneze cu perspicacitate. Expertiza funcţională le permite să creeze meniuri alese pentru afacerea lor şi astfel să identifice opţiunile care sunt în concordanţă cu nevoile afacerii, mai degrabă decât cele care sunt doar cele pe care le pot oferi. Titlul suplimentar de „dezvoltator de capital uman" a fost introdus din cauza accentului sporit pe privirea oamenilor ca active critice şi pentru a recunoaşte importanţa rolului HR în dezvoltarea forţei de muncă. Conceptul de partener strategic rămâne în general acelaşi ca înainte, dar titlul suplimentar de „lider de resurse umane" a fost introdus pentru a evidenţia importanţa leadershipului de către specialiştii în resurse umane pentru propria lor funcţie – „înainte de a putea dezvolta alţi lideri, profesioniştii în resurse umane trebuie să demonstreze abilităţile de leadership pe care le aşteaptă de la alţii".

Modelul Ulrich şi Brockbank din 2005 se concentrează pe rolul cu mai multe faţete al oamenilor de HR. Serveşte pentru a corecta impresia că Ulrich se concentra pur şi simplu pe ei ca parteneri de afaceri. Acest lucru a avut efectul nefericit de a sugera că aceasta era singura lor funcţie utilă şi a condus la un accent nejustificat asupra acestui aspect al rolului lor, deşi este important, mai degrabă decât un rol semnificativ de furnizare de servicii. Cu toate acestea, Ulrich nu poate fi acuzat pentru acest lucru. În 1998 a pus un accent egal pe nevoia de eficienţă

administrativă.

OBȚINEREA SPRIJINULUI ȘI ANGAJAMENTULUI

Practicienii HR obţin rezultate în principal prin persuasiune bazată pe credibilitate şi expertiză. După cum notează Guest şi Hoque (1994): „Prin exercitarea influenţei, managerii HR ajută la modelarea cadrului politicii şi practicii HR". Deşi managerii de linie pot lua deciziile de zi cu zi, abilităţile de influenţă sunt necesare pentru specialiştii în resurse umane. Dar există un pericol constant ca profesioniştii din HR să fie atât de depăşiţi de frumuseţea şi adevărul ideii lor strălucitoare încât se aşteaptă ca toţi ceilalţi - conducere şi angajaţi deopotrivă - să se îndrăgească imediat. Nu este aşa. Conducerea şi angajaţii pot crea blocaje şi bariere, iar sprijinul şi angajamentul lor trebuie câştigat, ceea ce nu este întotdeauna uşor.

Blocaje și bariere în cadrul managementului

Managerii vor bloca sau ridica bariere în calea a ceea ce funcţia de HR consideră a fi progres dacă nu sunt convinşi că va beneficia atât organizaţiei, cât şi ei înşişi la un cost acceptabil (bani şi timpul şi problemele lor).

Blocaje și bariere din partea angajaților

Angajaţii vor bloca sau vor crea bariere în calea „progresului" sau a inovaţiilor dacă simt că sunt în conflict cu propriile interese. Ei sunt probabil, pe bună dreptate, să fie cinici în privința protestelor că ceea ce este bun pentru organizaţie va fi întotdeauna bine pentru ei.

Obține sprijin din partea conducerii de vârf

Sprijinul managementului de vârf este realizabil prin procese de marketing a funcţiei de HR şi persuasiune. Consiliile de administraţie şi managerii superiori, ca oricine altcineva, sunt mai susceptibili de a fi convinşi să ia un curs de acţiune dacă:

- se poate demonstra că va satisface atât nevoile organizației, cât şi propriile nevoi personale;

- propunerea se bazează pe un caz de afaceri convingător şi realist care precizează beneficiile şi costurile şi, pe cât posibil, este justificată fie în termeni de valoare adăugată (adică venitul generat de propunere va depăşi semnificativ costul implementării acesteia) şi/sau pe baza unui randament al investiţiei (adică costul investiţiei, de exemplu în formare, este justificat de randamentul financiar crescut în);
- există dovezi că inovaţia a funcţionat deja bine în cadrul organizaţiei (poate ca o schemă pilot) sau reprezintă „bună practică", care este probabil transferabilă organizaţiei;

- se poate demonstra că propunerea va creşte avantajul concurenţial al întreprinderii, de exemplu, lărgirea bazei de competenţe sau competenţe multiple pentru a se asigura că aceasta poate obţine un avantaj competitiv prin inovare şi/sau reducerea timpului de lansare pe piaţă;
- poate fi implementat fără prea multe probleme, de exemplu neocupând mult timp managerilor sau neîntâlnind o opoziţie puternică din partea managerilor de linie, angajaţilor sau sindicatelor (este bine să verificaţi reacţia probabilă înainte de a lansa o propunere);
- va spori reputaţia companiei arătând că este o organizaţie „de clasă mondială", adică ceea ce face este la fel de bun, dacă nu mai bun decât liderii mondiali din sectorul în care activează afacerea (o promisiune că publicitatea se va realiza prin articole în reviste profesionale, comunicate de presă şi prezentări la conferinţe, va ajuta);
- va spori „marca de angajator" al companiei, transformând-o într-un „cel mai bun loc de muncă";
- propunerea este scurtă, la obiect şi bine argumentată - nu ar trebui să dureze mai mult de cinci minute pentru a prezenta oral şi ar trebui rezumată în scris pe o parte proverbială a unei foi de hârtie (detalii suplimentare pot fi incluse în anexe).

Obținerea sprijinului și angajamentului managerilor din prima linie

Acest lucru poate fi uneori mai dificil decât obţinerea sprijinului managementului superior. Managerii de primă linie pot fi cinici sau realişti în ceea ce priveşte inovaţia - au văzut totul înainte şi/sau cred că nu va funcţiona (uneori cu un motiv întemeiat). Inovaţiile împinse în jos de sus pot eşua cu uşurinţă.

Obţinerea de asistenţă managerială de linie necesită furnizarea unui răspuns la întrebarea „Ce este pentru mine"? în ceea ce priveşte modul în care inovaţia îi va ajuta să obţină rezultate mai bune fără a le impune sarcini suplimentare inacceptabile. Noile practici de angajare care ocupă timp preţios şi implică documente vor fi tratate cu o suspiciune deosebită. Mulţi manageri de linie, adesea din experienţă amară, sunt supăraţi de birocraţia care poate înconjura şi, într-adevăr, înghiţi sistemele favorizate de oamenii de HR, cum ar fi schemele tradiţionale de evaluare a performanţei.

Obţinerea de sprijin necesită cercetare de piaţă şi creare de reţele - deplasarea pentru a vorbi cu managerii despre nevoile lor şi testarea ideilor noi pentru a obţine reacţii. Scopul este de a construi un corp de informaţii care să indice abordările care probabil vor fi cele mai acceptabile şi, prin urmare, cel mai probabil vor funcţiona, sau cel puţin să sugereze domenii în care vor trebui depuse eforturi deosebite pentru a convinge şi educa conducerea de linie . De asemenea, este util să se formeze „alianţe strategice" cu manageri influenţi care sunt entuziasmaţi de inovaţie şi nu numai că îi vor oferi sprijin vocal, ci vor coopera şi la testarea ei pilot.

Pe principiul că „nimic nu reuşeşte ca succesul", sprijinul pentru noile practici de resurse umane poate fi adesea obținut prin demonstrarea faptului că a funcţionat bine în altă parte a

organizației.

Obținerea angajamentului va fi mai ușoară dacă managerii au fost consultați și știu că opiniile lor au fost ascultate și luate în considerare. Este chiar mai bine să-i implici ca membri ai echipelor de proiect sau ai grupurilor de lucru în dezvoltarea noului proces sau sistem. Aceasta este modalitatea de a obține proprietatea și, prin urmare, angajamentul.

Obținerea sprijinului și angajamentului angajaților

Când vine vorba de noile practici de angajare, angajații reacționează, în general, exact în același mod ca și managerii: ei vor avea tendința de a rezista schimbării, dorind să știe: „Ce este pentru noi?" De asemenea, vor să cunoască agenda ascunsă - de ce dorește compania cu adevărat să introducă un proces de management al performanței? Va fi folosit pur și simplu ca mijloc de obținere a probelor pentru proceduri disciplinare? Sau chiar va oferi informațiile necesare pentru a selecta persoane pentru redundanță? Pe cât posibil, la acest tip de întrebare trebuie să se răspundă în prealabil.

Evaluarea opiniei angajaților poate fi realizată prin sondaje de atitudine sau focus grupuri. Cea din urmă metodă implică reunirea unor grupuri de oameni pentru a discuta (pentru a se „concentra" pe) diverse probleme și propuneri. Un focus grup bine condus poate genera informații valide despre sentimentele și reacția angajaților la o inițiativă.

Angajamentul angajaților este, de asemenea, mai probabil dacă aceștia sunt bine informați cu privire la ceea ce este propus, de ce a fost propus și cum îi va afecta. Acesta va fi îmbunătățit în continuare dacă participă la dezvoltarea noii practici de angajare și dacă știu că contribuțiile lor au fost binevenite și au fost luate în considerare.

CONSIDERAȚII ETICE

Specialiștii în resurse umane sunt preocupați de standardele etice în trei moduri: conduita lor ca profesioniști, valorile care guvernează comportamentul lor și standardele etice ale firmelor lor.

Conduita profesională

Codul de conduită profesională CIPD prevede că:

> În interesul public și în urmărirea obiectivelor sale, Chartered Institute of Personal and Development se angajează să respecte cele mai înalte standarde posibile de conduită și competență profesională. În acest scop membrii:
>
> - sunt obligați să exercite integritate, onestitate, diligență și un comportament adecvat în toate activitățile lor de afaceri, profesionale și personale conexe;
> - trebuie să acționeze în limitele legii și nu trebuie să încurajeze, să asiste sau să acționeze în

colaborare cu angajații, angajatorii sau alții care pot fi implicați într-un comportament ilegal.

Valori

Profesioniştii în resurse umane fac parte din management. Ei nu sunt acolo pentru a acţiona ca reprezentanţi surogat ai intereselor angajaţilor. Dar vor exista ocazii când, în calitatea lor profesională, specialiştii în resurse umane ar trebui să vorbească şi să se opună planurilor sau acţiunilor care sunt în mod clar în contradicţie cu valorile organizaţiei. Şi ar trebui să facă tot posibilul pentru a influenţa schimbările în acele valori în care simt că sunt necesare. Ei nu trebuie să tolereze nedreptatea sau inegalitatea de şanse. Dacă concedierile sunt inevitabile ca urmare a „slăbirii" conduse de afaceri sau a „eliminării costurilor din procesele de afaceri", acestea trebuie să se asigure că organizaţia ia toate măsurile posibile pentru a atenua efectele dăunătoare, de exemplu, bazându-se în primul rând pe risipa naturală şi concedierea voluntară sau, dacă oamenii trebuie să meargă involuntar pentru a-şi găsi un loc de muncă (ajutându-le).

Specialiştii în resurse umane se pot găsi adesea acţionând în cadrul unei funcţii de asistenţă într-un mediu antreprenorial dur. Dar acest lucru nu înseamnă că ei pot rămâne nepreocupaţi de dezvoltarea şi de a ajuta la susţinerea valorilor de bază ale organizaţiei în conformitate cu propriile valori cu privire la modul în care oamenii ar trebui să fie gestionaţi. Acestea s-ar putea să nu fie întotdeauna reconciliabile şi, dacă acest lucru este puternic, specialistul în resurse umane poate fi nevoit să aleagă dacă el sau ea poate rămâne în organizaţie.

Standarde etice în firmă

Din ce în ce mai multe companii, pe bună dreptate, dezvoltă şi publică declaraţii de valoare şi coduri de etică. Accentul pe astfel de coduri a fost încurajat de Raportul Cadbury privind guvernanţa corporativă, care în 1992 a recomandat companiilor să adopte unul.

Un cod de etică poate include principiile directoare pe care organizaţia le urmează în desfăşurarea activităţii şi în relaţia cu părţile interesate - angajaţi, clienţi, acţionari (sau alţi furnizori de finanţare), furnizori şi societate în general. Un cod va rezuma, de asemenea, standardele etice aşteptate de la angajaţi. Acestea pot include conflicte de interese, oferirea şi primirea de cadouri, confidenţialitatea, poluarea mediului, sănătatea şi siguranţa, şanse egale, gestionarea diversităţii, hărţuirea sexuală , lumina lunii şi activitatea politică.

După cum sugerează Pickard (1995), practicienii HR pot contribui la creşterea gradului de conştientizare a problemelor etice prin:

- desfăşurarea expertizei profesionale pentru a dezvolta şi comunica o politică de etică şi pentru a stabili răspunsul la aceasta, organizarea de sesiuni de formare pentru a ajuta oamenii să se gândească la probleme şi monitorizarea politicii;
- contribuind la formarea strategiei companiei, în special atingând misiunea şi valorile;
- dând un exemplu prin conduită profesională, în probleme precum corectitudinea,

egalitatea de tratament şi confidenţialitatea.

PROFESIONALISM IN MRU

Dacă termenul este folosit în mod vag, specialiştii în resurse umane sunt „profesionişti", deoarece îşi manifestă experienţă în a-şi desfăşura munca. O ocupaţie profesională, cum ar fi medicina sau dreptul, ar putea fi, totuşi, definită ca una care conferă membrilor asociaţiei sale drepturi exclusive de a-şi exercita profesia. O profesie nu este atât o ocupaţie, cât un mijloc de a controla o ocupaţie. Managementul resurselor umane, evident, nu face parte din această categorie.

Natura muncii profesionale a fost cel mai bine definită de Comitetul Hayes (1972) după cum urmează:

> Munca desfășurată de profesionist se distinge de obicei prin referirea la un cadru de concepte fundamentale legate de experiență, mai degrabă decât prin reacția improvizată la evenimente sau prin aplicarea procedurilor stabilite. Un astfel de nivel ridicat de competență distinctivă reflectă aplicarea cu pricepere a educației, formării și experienței de specialitate . Acest lucru ar trebui să fie însoțit de un simț al responsabilității și de o acceptare a standardelor recunoscute.

O „profesie" poate fi identificată pe baza următoarelor criterii:

- abilităţi bazate pe cunoştinţe teoretice;
- furnizarea de instruire şi educaţie;
- un test de competenţă a membrilor administrat de un organism profesional;
- o organizaţie profesională oficială care are puterea de a reglementa intrarea în profesie;
- un cod de conduită profesional.

Conform acestor standarde, o instituţie precum CIPD îndeplineşte majoritatea funcţiilor unui organism profesional.

O altă abordare a definiţiei unei profesii este de a sublinia etica serviciului - profesionistul este acolo pentru a-i servi pe alţii. Acest lucru duce însă la confuzie atunci când este aplicat specialiştilor în resurse umane. Cui servesc? Organizaţia şi valorile sale, sau oamenii din organizaţie şi nevoile lor? (Valorile organizaţionale şi nevoile personale nu coincid neapărat.) După cum au comentat Tyson şi Fell (1986):

> În ultimii ani, managerul de personal pare să fie încurajat să facă din managerul de linie clientul său (sic), încercând în același timp să reprezinte standarde sociale mai largi și să posede un simț al serviciului față de angajați. Acest lucru duce la confuzie și dificultăți pentru executivul de personal.

În faţa acestei dificultăţi, trebuie pusă întrebarea, de ce să te deranjezi? Răspunsul a fost sugerat de Watson (1977), care a afirmat că adoptarea unei imagini profesionale de către managerii de personal este un răspuns strategic la lipsa lor resimţită de autoritate. Se află într-o situaţie ambiguă şi uneori simt că au nevoie de tot ajutorul pe care îl pot primi pentru a-şi clarifica şi, într-adevăr, pentru a-şi consolida autoritatea şi influenţa.

Dacă o profesie este definită în mod rigid ca un corp de persoane care posedă un anumit domeniu de competenţă, care controlează intrarea astfel încât numai membrii asociaţiei să poată exercita în acel domeniu, care adoptă fără echivoc „etica serviciului" şi care sunt recunoscuţi de ei înşişi şi de alţii ca aparţinând unei profesii, atunci practicienii în resurse umane nu lucrează strict într-o profesie. Acesta este cazul chiar şi atunci când o instituţie profesională precum CIPD există cu obiectivul de a acţiona ca un organism profesional în sensul deplin al cuvântului, scop pe care face tot posibilul să-l îndeplinească.

Pe baza cercetărilor lor, Guest şi Horwood (1981) şi-au exprimat îndoielile cu privire la modelul profesional de management al personalului, după cum urmează:

> Datele (de cercetare) evidențiază, de asemenea, gama de tipuri de carieră în managementul personalului. Având în vedere diversitatea rolurilor personalului și a contextelor organizaționale, acesta este cu siguranță un lucru care trebuie binevenit. Este tentant, dar greșit să vedem managerii de personal ca fiind omogene . Diferitele lor medii și domenii de operațiuni ridică îndoieli cu privire la valoarea unui model profesional și a oricărei încercări de a vedea problemele de personal ca fiind susceptibile de soluționare printr-un accent principal pe profesionalism.

Cu toate acestea, o definiţie mai largă a profesionalismului ca practicarea unor abilităţi specifice bazate pe un corp definit de cunoştinţe în conformitate cu standardele de comportament recunoscute ar da dreptul ca practica MRU să fie considerată o profesie.

Dezbaterea continuă, dar este una academică. Ceea ce contează este că „profesioniştii " în resurse umane au nevoie de experienţă şi trebuie să o folosească în mod responsabil. Cu alte cuvinte, ei ar trebui să acţioneze profesional, dar nu trebuie să fie membri ai unei asociaţii profesionale pentru a face acest lucru. Cu toate acestea, astfel de asociaţii au un rol important în stabilirea şi îmbunătăţirea standardelor profesionale.

Dacă această definiţie este acceptată, atunci cei care practică abilităţile specifice MRU bazate pe un corp definit de cunoştinţe în conformitate cu standardele de comportament recunoscute pot fi consideraţi membri ai unei profesii.

AMBIGUITĂȚI ÎN ROLUL PRACTICIENȚILOR HR

Activităţile şi rolurile specialiştilor în resurse umane şi cerinţele adresate acestora, aşa cum sunt descrise mai sus, par a fi destul de clare, dar, în cuvintele lui Thurley (1981), practicienii în resurse umane pot fi „specialişti în ambiguitate". Acest lucru poate apărea din cauza faptului

că rolul lor este nedefinit (nu sunt siguri de locul în care se află), statutul lor nu este pe deplin recunoscut sau conducerea de vârf şi managerii de linie au opinii echivoce despre valoarea lor pentru organizaţie.

Ambiguitatea în rolul oamenilor de HR poate duce la confuzie între idealuri şi realitate. Tyson şi Fell (1986) văd un contrast între ideologiile şi realităţile reale ale vieţii organizaţionale la care managerii de resurse umane, „ca bărbaţi sau femei din organizaţie", trebuie să se conformeze.

Această ambiguitate se reflectă în comentariile care au fost făcute despre rolul funcţiei HR. De exemplu, Mackay şi Torrington (1986) au sugerat că: „Managementul personalului nu este niciodată identificat cu interesele managementului, deoarece devine ineficient atunci când nu este capabil să înţeleagă şi să articuleze aspiraţiile forţei de muncă ". În total contrast, Tyson şi Fell (1986) consideră că:

> Managementului clasic de personal nu i s-a acordat un post în cercurile decizionale, deoarece deseori nu a câștigat unul. Nu a fost preocupat de totalitatea organizației, ci de multe ori de probleme care nu au fost doar parohiale, ci și ezoterice.

Dezbaterea privind MRU versus managementul personalului a fost generată de, dar a contribuit şi la această ambiguitate. HRM este orientat spre management şi vede oamenii ca pe o resursă cheie care trebuie utilizată pentru a promova obiectivele afacerii. Cu toate acestea, managementul tradiţional al personalului a tins să fie mai orientat spre oameni, considerând că dacă nevoile acestora sunt satisfăcute, organizaţia, precum şi membrii săi vor beneficia. Profesioniştii în resurse umane pot fi atraşi în ambele direcţii. Nu le face viaţa mai uşoară.

CONFLICT ÎN CONTRIBUȚIA HR

Una dintre întrebările pe care le pun uneori practicienii în resurse umane este: „Cine este clientul – compania sau angajatul?" Este posibil ca profesioniştii în resurse umane să fie nevoiţi să meargă pe o linie fină între deservirea companiei care îşi plăteşte salariul şi deservirea angajaţilor individuali. Ei pot fi implicaţi în consilierea angajaţilor cu privire la problemele de muncă. Acest lucru poate fi realizat cu succes numai dacă angajatul are încredere în practicianul de resurse umane pentru a păstra confidenţialitatea. Dar s-ar putea dezvălui ceva care este de interes pentru management şi care îl plasează pe consilier într-o dilemă - să trădeze sau să nu trădeze încrederea? Nu există un răspuns rapid la această întrebare, dar existenţa unui cod de conduită profesională, a unui set de valori şi a unui cod etic al companiei pot oferi îndrumări .

Specialiştii în resurse umane, aşa cum a spus Thurley (1981), adesea „lucrează împotriva normalului". Valorile lor pot fi diferite de cele ale managerilor de linie şi aceasta este o cauză potenţială a conflictului. Dar conflictul este inevitabil în organizaţiile care sunt societăţi

pluraliste, ai căror membri au cadre de referinţă şi interese diferite, în special interesul propriu. Managementul poate avea propriile priorităţi: „Creşte valoarea pentru acţionari", „Păstraţi oraşul fericit", „Inovaţi", „Fă treaba gata". Angajaţii ar putea avea un set complet diferit: „Plăteşte-mă bine şi echitabil", „Oferă-mi siguranţă", „Oferă condiţii bune de muncă", „Tratează-mă corect". Specialiştii în resurse umane, aşa cum am menţionat mai sus, se pot găsi undeva la mijloc.

Conflictele în contribuţia HR pot apărea în următoarele moduri:

- *O ciocnire a valorilor* - managerii de linie îşi pot considera pur şi simplu lucrătorii ca factori de producţie care trebuie utilizaţi, exploatati şi de care se renunţă în conformitate cu - imperativele organizaţionale.

- *Priorităţi diferite* – prioritatea managementului poate fi să adauge valoare – să faci mai mult din mai puţin – şi dacă asta implică scăparea de oameni, e păcat. Oamenii din HR pot recunoaşte nevoia de a adăuga valoare, dar nu în detrimentul angajaţilor.
- *Libertate versus control* - managerii de linie pot dori libertatea de a se descurca cu lucrurile în felul lor, interpretând politicile companiei pentru a le satisface nevoile; impulsul pentru devoluţie a încurajat astfel de sentimente. Însă specialiştii în HR vor fi preocupaţi de realizarea unei abordări consecvente şi echitabile pentru gestionarea oamenilor şi implementarea politicilor de HR. Aceştia vor fi, de asemenea, preocupaţi de atingerea unui grad adecvat de conformitate cu legislaţia în materie de muncă şi sănătate şi siguranţă. Li se poate atribui responsabilitatea pentru exercitarea controlului, iar conflictul este probabil dacă folosesc această autoritate prea rigid.
- *Litigii* - în cazul în care sindicatele sunt recunoscute, specialiştii în resurse umane pot fi implicaţi în conflict în timpul procesului de soluţionare. Chiar şi atunci când nu există sindicate, pot exista conflicte cu persoane sau grupuri de angajaţi cu privire la soluţionarea plângerilor .

După cum a scris Follett (1924), există posibilitatea ca conflictul să fie creativ dacă se foloseşte o abordare integrativă pentru a-l soluţiona. Aceasta înseamnă clarificarea priorităţilor, politicilor şi rolurilor, folosirea procedurilor convenite pentru a trata nemulţumirile şi litigiile, scoaterea la iveală a diferenţelor de interpretare şi obţinerea unui consens printr-o soluţie care recunoaşte interesele ambelor părţi - un proces câştigător pentru toate părţile. Rezolvarea conflictului prin exercitarea pură a puterii (câştig-pierde) va duce doar la conflicte suplimentare. Rezolvarea conflictului prin compromis poate duce la nemulţumirea ambelor părţi (pierde-pierde).

COMPETENȚELE CERATE DE PROFESIONISTII HR

Un cadru de competenţe pentru profesioniştii în resurse umane este prezentat în Tabelul 4.1.

O formulare alternativă, aşa cum este prezentată în Tabelul 4.2, stabilită de cercetările efectuate la Universitatea din Michigan Business School (Brockbank *şi colab.,* 1999) arată domeniile de competenţă cheie (domeniile) şi componentele lor sunt prezentate în Tabelul 4.2.

Standardele profesionale CIPD

CIPD a elaborat următoarea listă de competenţe cerute de membrii săi profesionişti:

- *Unitate personală şi eficienţă.* Existenţa unei mentalităţi pozitive „poate face", nerăbdător să găsească modalităţi de ocolire a obstacolelor şi dispusă să exploateze toate resursele disponibile pentru realizarea obiectivelor.

Tabelul 4.1 Cadrul de competențe pentru profesioniștii în HR

Conștientizarea afacerilor și a culturii	Înțelege: (1) mediul de afaceri, presiunile competitive cu care se confruntă organizația și factorii de înaltă performanță, (2) activitățile și procesele cheie ale afacerii și modul în care acestea afectează strategiile de afaceri, (3) cultura (valorile și normele de bază) ale afacerii, (4) modul în care politicile și practicile de resurse umane influențează performanța afacerii și folosește acest lucru.
Capacitate strategică	(1) urmărește implicarea în formularea strategiei de afaceri și contribuie la dezvoltarea strategiei, (2) contribuie la dezvoltarea unei viziuni clare și a unui set de valori integrate pentru afacere, (3) dezvoltă și implementează strategii de HR coerente care sunt aliniate strategiei de afaceri și integrate între ele, (4) înțelege importanța capitalului uman și asigură utilizarea unor sisteme de măsurare adecvate.
Eficacitatea organizațională	(1) Contribuie la analiza și diagnosticarea problemelor legate de oameni și propune soluții practice, (2) ajută la dezvoltarea capacității de resurse, asigurându-se că afacerea are forța de muncă calificată, angajată și angajată de care are nevoie, (3) ajută la dezvoltarea capacității de proces prin influențarea proiectării sistemelor de lucru pentru a folosi cât mai bine oamenii, (4) contribuie la dezvoltarea proceselor de management al cunoștințelor.
Consultanta interna	(1) Efectuează analiza și diagnosticarea problemelor legate de oameni și propune soluții practice, (2) adoptă stilul intervenționist pentru a satisface nevoile clienților, acționează ca catalizator, facilitator și expert după cum este necesar, (folosește abordări de consultanță de proces pentru a rezolva problemele oamenilor, (4) antrenează clienții pentru a face față propriilor probleme, transferă abilități.
Livrarea serviciilor	(1) Anticipează cerințele și stabilește și operează servicii adecvate, (2) oferă servicii eficiente și rentabile în fiecare domeniu de resurse umane; (3) răspunde prompt și eficient la solicitările de servicii de resurse umane, ajutor și consiliere, (4) promovează abilitarea managerilor de linie pentru a lua decizii de resurse umane, dar oferă îndrumări după cum este necesar.
Dezvoltare profesionala continua	(1) Dezvoltă în mod continuu cunoștințele și abilitățile profesionale, (2) face referire la buna practică în domeniul resurselor umane, (3) menține legătura cu noile concepte, practici și tehnici de resurse umane, (se menține la curent cu cercetarea în domeniul resurselor umane și implicațiile sale practice.

Tabelul 4.2 Domenii de competenţă cheie *(Sursa:* Brockbank *şi colab.,* 1999)

Domeniul de competență	**Componente**
1 Credibilitatea personală	Trăiește valorile firmei, menține relații bazate pe încredere, acționează cu o „atitudine" (un punct de vedere despre cum poate câștiga afacerea, susținând opinia cu dovezi).
2 Abilitatea de a gestiona schimbarea	Conduceți schimbarea: capacitatea de a diagnostica probleme, de a construi relații cu clienții, de a articula o viziune, de a stabili o agendă de conducere, de a rezolva probleme și de a implementa obiective.
3 Abilitatea de a gestiona cultura	Acționați ca „păzitorii culturii", identificați cultura necesară pentru a îndeplini strategia de afaceri a companiei, încadrează cultura într-un mod care excită angajații, traduce cultura dorită în comportamente specifice, încurajează directorii să se comporte în mod consecvent cu cultura dorită.
4 Furnizarea practicilor de resurse umane	Expert în specialitate, capabil să livreze practici inovatoare de HR de ultimă generație în domenii precum recrutarea, dezvoltarea angajaților, compensarea și comunicarea.
5 Înțelegerea afacerii	Strategie, organizare, concurenți, finanțe, marketing, vânzări, operațiuni și IT.

- *Managementul şi conducerea oamenilor.* Motivarea celorlalţi (fie subordonaţi, seniori sau membri ai echipei de proiect) către atingerea unor obiective comune, nu prin aplicarea autorităţii formale, ci mai degrabă prin modelarea personală a rolului, stabilirea credibilităţii profesionale şi crearea încrederii reciproce.
- *Competenţă profesională.* Deţinerea abilităţilor profesionale şi a capacităţilor tehnice asociate cu succesul în personal şi dezvoltare.
- *Adăugarea de valoare prin oameni.* Dorinţa nu numai de a se concentra asupra sarcinilor, ci mai degrabă de a selecta rezultate semnificative care vor produce rezultate cu valoare adăugată pentru organizaţie sau de a elimina/reduce existenţa inhibitorilor de performanţă, respectând în acelaşi timp toate consideraţiile legale şi etice.
- *Învăţare continuă.* Angajamentul faţă de îmbunătăţirea şi schimbarea continuă prin aplicarea tehnicilor de învăţare autogestionate, completate, acolo unde este cazul, de expunerea deliberată planificată la surse externe de învăţare (mentorat, coaching etc.).
- *Gândire şi ingeniozitate aplicată.* Aplicarea unei abordări sistematice a analizei situaţionale, dezvoltarea de planuri de acţiune convingătoare, concentrate pe afaceri şi (dacă este cazul) implementarea gândirii intuitive/creative pentru a genera soluţii inovatoare şi a profita în mod proactiv de oportunităţi.

- *Concentrare pe „client”.* Preocuparea pentru percepţiile clienţilor personalului, inclusiv (în principal) direcţia centrală a organizaţiei, dorinţa de a solicita şi a acţiona asupra feedback-ului „clientului” ca unul dintre fundamentele îmbunătăţirii performanţei.
- *Capacitate strategică.* Capacitatea de a crea o viziune realizabilă pentru viitor, de a prevedea evoluţii pe termen mai lung, de a avea în vedere opţiuni (şi consecinţele lor probabile), de a selecta cursuri solide de acţiune, de a trece peste detaliile de zi cu zi, de a contesta *status quo-ul.*
- *Abilităţi de influenţă şi interpersonale.* Capacitatea de a transmite informaţii altora, în special în formă scrisă (raport), atât în mod persuasiv, cât şi convingător; manifestarea abilităţilor de ascultare, înţelegere şi înţelegere, plus sensibilitate faţă de aspectele emoţionale, atitudinale şi politice ale vieţii corporative.

O competenţă importantă pe care CIPD a omis-o din această listă este furnizarea de servicii, adică capacitatea de a oferi niveluri eficiente de servicii care să răspundă nevoilor clienţilor interni. În cele din urmă, acest lucru este ceea ce profesioniştii în resurse umane sunt acolo pentru a face, ţinând cont de faptul că serviciile pe care le furnizează vor fi preocupate de dezvoltarea şi implementarea de strategii de resurse umane integrate şi de valoare adăugată, precum şi de servicii operaţionale.

Profesioniștii în resurse umane ca „interpreți care gândesc”

CIPD a declarat că:

> Tot personalul și specialiștii în dezvoltare trebuie să fie performeri gânditori. Adică, sarcina lor centrală este să aibă cunoștințe și competențe în diferitele lor domenii și să poată trece dincolo de conformitate pentru a oferi o critică a politicilor și procedurilor organizaționale și pentru a oferi sfaturi despre cum ar trebui să se dezvolte organizațiile în viitor.

Acest concept poate fi interpretat în sensul că profesioniştii în resurse umane trebuie să se gândească cu atenţie la ceea ce fac în contextul organizaţiei lor şi în cadrul unui corp de cunoştinţe recunoscut şi trebuie să performeze eficient în sensul furnizării de sfaturi, îndrumări şi servicii care vor ajuta organizaţia să-şi atingă obiectivele strategice. Legge (1995) a făcut un punct similar atunci când s-a referit la MRU ca la un proces de „pragmatism de gândire”.

Rolul managerului de primă linie

Managerii de primă linie sunt cruciali pentru succesul politicilor şi practicilor de resurse umane. Acest capitol începe cu o analiză a rolului lor în general şi a responsabilităţilor de management al oamenilor în special. Continuă cu o examinare a rolurilor respective ale managementului de resurse umane și de linie și o discuție despre rolul managerului de linie în implementarea resurselor umane. Capitolul se încheie cu sugestii despre cum să îmbunătăţiţi managerii de primă linie ca manageri de oameni.

ROLUL DE BAZĂ

Managerii de primă linie, aşa cum sunt definiţi de Hutchinson şi Purcell (2003), sunt manageri care sunt responsabili pentru un grup de lucru la un nivel superior al ierarhiei manageriale și sunt plasați în straturile inferioare ale ierarhiei manageriale, în mod normal, la primul nivel. Ei tind să aibă angajați care le raportează, care ei înșiși nu au nicio responsabilitate de conducere sau de supraveghere și sunt responsabili pentru desfășurarea de zi cu zi a muncii lor, mai degrabă decât chestiunile strategice. Rolurile unor astfel de manageri includ de obicei o combinaţie a următoarelor activităţi:

- managementul persoanelor;
- gestionarea costurilor operaționale;

- asigurarea expertizei tehnice;
- organizarea, cum ar fi planificarea alocării muncii şi a rotaţiilor;
- monitorizarea proceselor de lucru;
- verificarea calitatii;
- tratarea cu clienţii/clienţii;
- măsurarea performanţei operaţionale.

Hutchinson şi Purcell au remarcat că în toate cele 12 organizaţii în care şi-au desfăşurat - cercetările, cea mai comună activitate de gestionare a oamenilor gestionată de managerii de primă linie a fost gestionarea absenţelor. Aceasta ar putea include nu doar monitorizarea absenţelor şi întârzierilor, ci şi a suna (şi chiar vizita) personalului absent la domiciliu, desfăşurarea interviurilor de întoarcere la serviciu, consilierea personalului şi desfăşurarea audierilor disciplinare. Alte activităţi de management al oamenilor au fost coaching şi dezvoltare , evaluarea performanţei, implicarea şi comunicarea (formând astfel o legătură vitală între membrii echipei şi mai mulţi manageri superiori) şi disciplina şi nemulţumirile. În multe organizaţii, recrutarea şi selecţia au fost efectuate şi de managerii de linie, adesea împreună cu HR. Astfel, în toate aceste organizaţii, managerii de primă linie desfăşurau activităţi care, în mod tradiţional, au fost painea şi untul personalului sau departamentelor de resurse umane. Aceste sarcini de conducere a oamenilor erau mai mari şi cuprindeau mai multe responsabilităţi decât rolul tradiţional de supraveghere.

MANAGERUL DE LINIE ŞI MANAGEMENTUL OAMENILOR

Cercetarea CIPD privind bunăstarea angajaţilor şi contractul psihologic (Guest şi Conway, 2005) a stabilit că prea mulţi manageri de linie nu reuşesc să motiveze şi să îmbunătăţească performanţa oamenilor pe care îi conduc. Mai puţin de jumătate dintre respondenţii la sondajul CIPD au raportat că sunt motivaţi în mod regulat de managerul lor de linie, doar 45% au fost mulţumiţi de nivelul de feedback primit şi doar 37% au spus că managerul lor i-a ajutat să-şi îmbunătăţească performanţa. Acest lucru sugerează că organizaţiile în cauză nu au reuşit să-i determine pe manageri să înţeleagă rolul lor în motivarea oamenilor şi, de asemenea, nu au reuşit să gestioneze performanţa cât de eficient ar putea. Aşa cum subliniază raportul, „Una dintre cele mai mari provocări pentru HR este sprijinirea managerilor de linie în gestionarea şi dezvoltarea oamenilor, ceea ce înseamnă că rolurile respective ale managerilor de linie şi HR trebuie înţelese ."

ROLURILE RESPECTIVE ALE MANAGEMENTULUI DE HR ȘI LINIE

Tradiţia acceptată a managementului resurselor umane a fost aceea că specialiştii în resurse umane sunt acolo pentru a oferi suport şi servicii managerilor de linie, nu pentru a uzurpa rolul acestora din urmă de „a face lucrurile prin intermediul oamenilor" - responsabilitatea lor de a-şi gestiona propriile afaceri de resurse umane. În practică, funcţia HR a avut frecvent rolul de a se asigura că politicile de HR sunt implementate în mod consecvent în întreaga organizaţie, precum şi responsabilitatea oneroasă mai recentă de a se asigura că atât litera, cât şi spiritul dreptului muncii sunt implementate în mod consecvent. Această din urmă responsabilitate a fost adesea văzută ca un proces de asigurare a faptului că organizaţia nu se implică în proceduri plictisitoare, care pierd timp şi adesea costisitoare ale tribunalului de muncă.

Îndeplinirea acestui rol a dus adesea la conducerea liniei de „poliţie" a funcţiei HR, ceea ce poate fi o cauză de tensiune şi ambiguitate. Pentru a evita acest lucru, specialiştii în resurse umane ar putea fi nevoiţi să adopte o atingere rezonabil de uşoară: să ofere sfaturi mai degrabă decât să emită dictaturi, cu excepţia cazului în care un manager încalcă în mod clar legea sau când acţiunile sale sunt susceptibile de a duce la o dispută care poate fi evitată sau la un caz pe care organizaţia îl va pierde probabil.

De asemenea, s-a întâmplat frecvent că, în ciuda faptului că s-au înţeles principiul că „directorii de linie trebuie să gestioneze", departamentele de resurse umane au uzurpat adevăratul rol al managerilor de linie de a fi implicaţi în deciziile cheie privind recrutarea, dezvoltarea şi remunerarea oamenilor lor, diminuând astfel capacitatea managerilor de a-şi gestiona eficient resursele cheie. Această situaţie a apărut cel mai frecvent în organizaţiile birocratice mari şi/sau în cele cu o funcţie centralizată puternică de resurse umane. Există încă în unele sectoare, dar pe măsură ce descentralizarea şi devoluţia cresc, iar organizaţiile descoperă că trebuie să funcţioneze mai flexibil, devine din ce în ce mai puţin obişnuit.

Este necesar să se concilieze ceea ce s-ar putea numi aspectele de „control funcţional" ale rolului unui specialist în resurse umane (realizarea aplicării consecvente a politicilor şi acţionarea ca gardian al valorilor organizaţiei referitoare la oameni) şi rolul de a oferi servicii, sprijin şi, după caz, îndrumare managerilor, fără a da comenzi sau a-i elibera de responsabilităţile lor. Cu toate acestea, diferenţa dintre a oferi sfaturi şi a spune oamenilor ce să facă, sau între a oferi ajutor şi a prelua controlul poate fi estompată, iar relaţia este una care trebuie dezvoltată şi hrănită cu mare grijă. Cea mai potrivită direcţie pe care să o urmeze specialiştii în HR este aceea de a sublinia că ei sunt acolo pentru a ajuta managerii de linie să-şi atingă obiectivele prin oamenii lor, nu pentru a-şi face treaba în locul lor.

În practică, totuşi, unii manageri de linie s-ar putea să fie prea bucuroşi să lase departamentul de HR să-şi facă treaba de management al oamenilor pentru ei, în special aspectele mai puţin plăcute, cum ar fi gestionarea problemelor de disciplină şi plângeri. Trebuie realizat un echilibru delicat între oferirea de ajutor şi consiliere atunci când este în mod

clar necesar şi crearea unei „culturi a dependenţei" care descurajează managerii să gândească şi să acţioneze pentru ei înşişi asupra problemelor legate de oameni de care sunt responsabili. Managerii nu vor învăţa despre relaţiile cu oamenii dacă sunt prea dependenţi de specialiştii în resurse umane. Prin urmare, cei din urmă trebuie să se retragă uneori şi să spună, de fapt, „Asta este problema ta".

Cum lucrează HR și linia împreună

Cercetările privind managementul resurselor umane şi linia efectuate de IPD (Hutchinson şi Wood, 1995) au produs următoarele constatări:

- Majoritatea organizaţiilor au raportat o tendinţă către o mai mare responsabilitate a managementului de linie pentru managementul resurselor umane, fără ca aceasta să provoace o tensiune semnificativă între resursele umane şi linie.
- Devoluţia a oferit oportunităţi pozitive pentru ca funcţia HR să se implice în roluri strategice, proactive şi de consultanţă internă, deoarece erau mai puţin implicate în activităţile operaţionale de HR de zi cu zi.
- Atât HR, cât şi managementul de linie au fost implicaţi în activităţi operaţionale de HR. Managerii de linie au fost implicaţi mai mult în deciziile de recrutare, selecţie şi formare şi în gestionarea problemelor de disciplină şi a nemulţumirilor. Resurse Umane erau încă responsabile în mare măsură pentru chestiuni precum analiza nevoilor de formare, desfăşurarea cursurilor interne şi salariile şi beneficiile.
- Există o preocupare subiacentă că managerii de linie nu sunt suficient de competenţi pentru a-şi îndeplini noile roluri. Acest lucru poate fi din mai multe motive, inclusiv lipsa de pregătire, presiunile de muncă, deoarece managerii au fost promovaţi pentru abilităţile lor tehnice, mai degrabă decât manageriale, sau pentru că sunt obişnuiţi să sesizeze anumite probleme către departamentul de resurse umane.
- Unii specialişti în HR întâmpină dificultăţi în a-şi adopta noile roluri, deoarece nu au abilităţile potrivite (cum ar fi înțelegerea afacerii) sau pentru că văd devoluţia ca o ameninţare la adresa propriei locuri de muncă.
- Alte probleme legate de deconcentrare includ incertitudinea din partea managerilor de linie cu privire la rolul funcţiei de HR, lipsa angajamentului managerilor de linie de a-şi îndeplini noile roluri şi atingerea echilibrului potrivit între oferirea managerilor de linie cu cât mai multă libertate posibil şi nevoia de a păstra controalele şi direcţia de bază.

Concluziile la care au ajuns cercetătorii au fost următoarele:

> Dacă managerii de linie trebuie să-și asume o responsabilitate mai mare pentru activitățile de management al resurselor umane, atunci, de la început, regulile și responsabilitățile personalului și ale managerilor de linie trebuie să fie clar definite și înțelese. Este nevoie de sprijin din partea

departamentului de personal în ceea ce privește furnizarea unui cadru procedural, consiliere și îndrumări cu privire la toate problemele legate de managementul personalului și în ceea ce privește formarea managerilor de linie, astfel încât aceștia să aibă abilitățile și cunoștințele adecvate pentru a-și îndeplini noile sarcini.

Cercetarea efectuată de Hope-Hailey *et al* (1998) în opt organizaţii din Marea Britanie a arătat că toate îşi schimbau responsabilitatea pentru managementul oamenilor. În practică, aceasta însemna adesea că responsabilitatea pentru luarea deciziilor cu privire la problemele de resurse umane a fost transferată managerilor de linie, dar că funcţia de resurse umane a continuat să fie responsabilă pentru funcţii operaţionale, cum ar fi sistemele de recrutare şi de plată. După cum au comentat: „Părea să existe puţine indicii că această mişcare a redus în vreun fel nivelul birocraţiei necesare asociat cu implementarea politicilor şi procedurilor de personal". Cu toate acestea, ei au remarcat că „personalul nu mai era privit ca un institutor de reguli sau ca un agent de aplicare a normelor, dar a fost încă privit – parţial – ca o funcţie administrativă". Referitor la activităţile funcţiilor de resurse umane din aceste organizaţii, cercetarea a stabilit că s-a pus „mai mult accent pe realizarea schimbării comportamentale printr-o abordare de sisteme mai „nuci şi şuruburi", mai degrabă decât activităţi de dezvoltare organizaţională la scară largă".

ROLUL MANAGERULUI DE LINIE ÎN IMPLEMENTAREA POLITICILOR DE HR

HR poate iniţia noi politici şi practici, dar este linia care are principala responsabilitate pentru implementarea acestora. Cu alte cuvinte, „HR propune, dar linia dispune". Dacă managerii de linie nu sunt dispuşi în mod favorabil faţă de ceea ce HR-ul îşi doreşte să facă, nu o vor face, sau dacă sunt obligaţi să o facă, vor fi cu jumătate de inimă. După cum au subliniat Purcell *şi colab* . (2003), nivelurile înalte de performanţă organizaţională nu sunt atinse doar prin existenţa unei game de politici şi practici de HR bine concepute. Ceea ce face diferenţa este modul în care aceste politici şi practici sunt implementate. Acesta este locul în care rolul managerilor de linie în managementul oamenilor este crucial: „Modul în care managerii de linie implementează şi pun în aplicare politici, arată lider în relaţia cu angajaţii şi în exercitarea controlului devine o problemă majoră". Purcell *şi colab.* au remarcat că relaţia cu oamenii este probabil aspectul muncii lor în care managerii de linie pot exercita cea mai mare discreţie. Dacă îşi folosesc discreţia pentru a nu pune în practică ideile HR-ului, rezultatul este că este puţin probabil ca retorica să fie convertită în realitate. Schemele de management al performanţei eşuează adesea din cauza reticenţei managerilor de a efectua analize. După cum subliniază Purcell *şi colab ., managerii de linie sunt cei care dau* viaţă politicilor de resurse umane.

Un alt factor care afectează rolul managementului de linie este capacitatea acestora de a

îndeplini sarcinile de resurse umane care le sunt atribuite. Activităţile centrate pe oameni, cum ar fi definirea rolurilor, intervievarea, revizuirea performanţei, oferirea de feedback, coaching şi identificarea nevoilor de învăţare şi dezvoltare, toate necesită abilităţi speciale. Unii manageri le au, mulţi nu. Schemele de salarizare legate de performanţă eşuează uneori din cauza managerilor de linie nepregătiţi.

Cercetări şi analize ulterioare de la Universitatea Bath (Hutchinson şi Purcell, 2003) au confirmat că: „Rolul managerilor de linie în realizarea politicii şi în conducere a fost unul dintre cei mai importanţi factori în explicarea diferenţei dintre succes şi mediocritate în managementul oamenilor".

CUM SĂ ÎMBUNĂȚĂȚI MANAGERII DE FRONT LINE CA MANAGERI DE OAMENI

Următoarele sugestii au fost făcute de Hutchinson şi Purcell (2003) cu privire la modul de îmbunătăţire a calităţii managerilor de primă linie în managementul oamenilor:

- Managerii de primă linie au nevoie de timp pentru a-şi îndeplini sarcinile de management al oamenilor, care sunt adesea înlocuite de alte sarcini de management.
- Trebuie să fie selectaţi cu atenţie, acordându-se mult mai multă atenţie competenţelor comportamentale necesare.
- Au nevoie de sprijinul unor valori organizaţionale puternice în ceea ce priveşte conducerea şi managementul oamenilor.
- Au nevoie de o relaţie bună de lucru cu propriii manageri.
- Ei trebuie să primească o pregătire suficientă pentru a le permite să-şi desfăşoare activităţile de management al personalului, cum ar fi managementul performanţei.

MRU internațională

MRU INTERNAȚIONAL DEFINIT

Managementul resurselor umane internaţionale este procesul de angajare, dezvoltare şi recompensare a oamenilor în organizaţii internaţionale sau globale. Implică managementul mondial al oamenilor, nu doar managementul expatriaţilor.

O firmă internaţională este una în care operaţiunile au loc în filiale peste mări, care se bazează pe expertiza în afaceri sau pe capacitatea de producţie a companiei-mamă. Firmele internaţionale pot fi extrem de centralizate, cu controale stricte. O firmă multinaţională este una în care un număr de afaceri din diferite ţări sunt gestionate în întregime din centru. Gradul de autonomie pe care îl au va varia. Firmele globale oferă produse sau servicii care sunt raționalizate şi standardizate pentru a permite producţia sau furnizarea să fie efectuate la nivel local într-un mod eficient din punct de vedere al costurilor. Filialele lor nu sunt supuse unui control rigid decât asupra calităţii şi prezentării produsului sau serviciului. Ei se bazează pe know-how-ul tehnic al companiei-mamă, dar îşi desfăşoară propriile activităţi de producţie, livrare de servicii sau distribuţie.

PROBLEME ÎN MRU INTERNAȚIONAL

Bartlett şi Goshal (1991) susţin că principala problemă pentru companiile multinaţionale este

nevoia de a gestiona provocările eficienţei globale şi flexibilităţii multinaţionale - „capacitatea unei organizaţii de a gestiona riscurile şi de a exploata oportunităţile care decurg din diversitatea şi volatilitatea mediului global". Dilema cu care se confruntă toate corporaţiile multinaţionale este aceea de a atinge un echilibru între consistenţa internaţională şi autonomia locală. Laurent (1986) a comentat că:

> Pentru a construi, menține și dezvolta identitatea corporativă, organizațiile multinaționale - trebuie să depună eforturi pentru consecvență în modurile lor de a gestiona oamenii la nivel mondial. Cu toate acestea, și pentru a fi eficienți la nivel local, ei trebuie, de asemenea, să adapteze acele modalități la cerințele culturale specifice ale diferitelor societăți. În timp ce natura globală a afacerilor poate cere o consecvență sporită, varietatea mediilor culturale poate necesita diferențiere.

MRU internaţională implică o serie de probleme care nu sunt prezente atunci când activităţile firmei sunt limitate la o singură ţară. Aceste probleme cuprind varietatea de modele organizaţionale internaţionale care există, măsura în care politica şi practica MRU ar trebui să varieze în diferite ţări (convergenţă sau divergenţă), problemele de gestionare în diferite culturi şi medii şi abordările utilizate pentru selectarea, desfăşurarea, dezvoltarea şi recompensarea expatriaţilor care ar putea fi cetăţeni ai companiei-mamă sau „resortisanţi ai ţărilor terţe care lucrează în străinătate". filiale ale acelei companii.

MODELE DE ORGANIZARE INTERNAȚIONALĂ

Patru modele organizaţionale internaţionale au fost identificate de Bartlett şi Goshal (1993):

1. *Federaţie descentralizată* în care fiecare unitate naţională este condusă ca o entitate separată care urmăreşte să-şi optimizeze performanţa în mediul local. Aceasta este corporaţia multinaţională tradiţională.
2. *Federaţie coordonată* în care centrul dezvoltă sisteme de management sofisticate care să îi permită să menţină controlul general, deşi managementului local este posibil să adopte practici care să recunoască condiţiile pieţei locale.
3. *Hub centralizat* în care se pune accent pe piaţa globală mai degrabă decât pe pieţele locale. Astfel de organizaţii sunt cu adevărat globale şi nu multinaţionale, ceea ce este cazul atunci când adoptă o abordare federată.
4. *Transnaţională* în care corporaţia dezvoltă capacităţi strategice multidimensionale îndreptate spre concurenţa la nivel global, dar permite şi răspunsul local la cerinţele pieţei.

Perkins şi Hendry (1999) susţin că, în ciuda acestui model de patru ori, firmele internaţionale par să se polarizeze în jurul a două abordări organizaţionale: 1) regionalizarea , unde serviciul local pentru clienţi este important; şi 2) fluxuri de afaceri globale, care implică înfiinţarea de

segmente de afaceri controlate central, care se ocupă cu o gamă conexă de produse la nivel mondial.

CONVERGENŢĂ ŞI DIVERGENŢĂ

O problemă cu care se confruntă toate firmele internaţionale este măsura în care politicile lor de resurse umane ar trebui fie „converge" la nivel mondial pentru a fi practic aceleaşi în fiecare locaţie, fie „diverge" pentru a fi diferenţiate ca răspuns la cerinţele locale. Există o tendinţă naturală ca tradiţiile manageriale din cadrul companiei-mamă să modeleze natura deciziilor cheie, dar există argumente puternice pentru acordarea cât mai multă autonomie locală pentru a se asigura că cerinţele locale sunt suficient luate în considerare.

După cum au observat Adler şi Ghader (1990), organizaţiile trebuie să urmeze politici şi practici HRM foarte diferite în funcţie de stadiul relevant al evoluţiei corporative internaţionale: intern, internaţional, multinaţional şi global. Harris şi Brewster (1999) se referă la aceasta ca „dilema globală/locală", problema fiind măsura în care unităţile operaţionale din întreaga lume trebuie să fie diferenţiate şi, în acelaşi timp, integrate , controlate şi coordonate. Ei sugerează că strategiile alternative sunt abordarea globală în care predomină cultura companiei şi MRU este centralizată şi relativ standardizată (o politică „etnocentrică") sau - abordarea descentralizată în care responsabilitatea MRU este devoluată filialelor. Ele precizează că factorii care afectează alegerea sunt:

- măsura în care există norme locale bine definite;
- gradul în care o unitate de operare este încorporată în mediul local;
- puterea fluxului de resurse - finanţe, informaţii şi oameni - între mamă şi filială;
- orientarea părintelui spre control;
- natura industriei - măsura în care este în primul rând o industrie autohtonă la nivel local;
- competenţele organizaţionale specifice, inclusiv MRU, care sunt esenţiale pentru obţinerea unui avantaj competitiv într-un mediu global.

Brewster (2004) consideră că convergenţa poate creşte ca urmare a puterii pieţelor, a importanţei presiunilor legate de costuri, calitate şi productivitate, apariţia economiilor de costuri de tranzacţie şi dezvoltarea cadrelor internaţionale similare. Practica larg răspândită de evaluare comparativă a „cele mai bune practici" poate să fi contribuit la convergenţă.

Cu toate acestea, Brewster consideră că cel puţin firmele europene sunt atât de blocate în cadrul lor instituţional naţional, încât nu este probabil să apară un model comun în viitorul apropiat. Deoarece sistemele de resurse umane reflectă contexte şi culturi instituţionale naţionale, ele nu răspund cu uşurinţă la imperativele tehnologiei sau ale pieţei. Managerii din

fiecare ţară operează într-un context instituţional naţional şi împărtăşesc un set de ipoteze culturale. Nici instituţiile, nici culturile nu se schimbă rapid şi rar în moduri care sunt la fel ca în alte ţări. După cum subliniază Hofstede (1980), rezultă că managerii dintr-o ţară se comportă într-un mod vizibil diferit de managerii din alte ţări.

Brewster (2004) concluzionează pe baza cercetărilor sale că există o anumită convergenţă în Europa în direcţia generală a evoluţiilor (convergenţă direcţională), cum ar fi scăderea dimensiunii funcţiei HR, creşterea nivelului de formare şi dezvoltare şi furnizarea tot mai mare de informaţii despre strategie şi finanţe. Dar există puţine dovezi ale convergenţei finale în sensul că companiile devin mai asemănătoare în modul în care îşi gestionează resursele umane.

Dezvoltarea unei abordări internaționale

Laurent (1986) propune că o abordare cu adevărat internaţională a managementului resurselor umane ar necesita următorii paşi:

1. O recunoaştere explicită de către organizaţia-mamă a faptului că propriile sale modalităţi de gestionare a resurselor umane reflectă unele dintre ipotezele şi valorile culturii sale de origine.
2. O recunoaştere explicită de către organizaţia-mamă a faptului că modurile sale specifice nu sunt nici universal mai bune, nici mai rele decât altele, ci sunt diferite şi susceptibile de a prezenta puncte forte şi puncte slabe, în special în străinătate.
3. O recunoaştere explicită de către organizaţia-mamă a faptului că filialele sale străine pot avea alte moduri preferate de a gestiona oamenii care nu sunt nici mai bune, nici mai rele, dar ar putea fi mai eficiente la nivel local.
4. Disponibilitatea din partea sediului nu numai de a recunoaşte diferenţele culturale, ci şi de a lua măsuri pentru a le face discutabile şi, prin urmare, utilizabile.
5. Construirea unei convingeri autentice de către toate părţile că modalităţi mai creative şi mai eficiente de gestionare a oamenilor ar putea fi dezvoltate ca rezultat al învăţării interculturale.

DIVERSITATEA CULTURALĂ

Diversitatea culturală şi de mediu este o problemă cheie în MRU internaţională. După cum remarcă Haley (1999):

> În culturile în care oamenii sunt accentuați, calitatea relațiilor interpersonale este importantă. În culturile în care ideologiile sunt accentuate, împărtășirea credințelor comune este mai importantă decât apartenența la un grup. În culturile în care acțiunea este accentuată , ceea ce se face este mai important decât ceea ce se spune.

Hofstede (1980) subliniază că există o serie de dimensiuni culturale care afectează operaţiunile

internaţionale. Cadrul său a fost adaptat de Bento şi Ferreira (1992) pentru a produce următoarele dualităţi culturale:

- egalitate versus inegalitate;
- certitudine versus incertitudine;
- controlabilitate versus incontrolabilitate;
- individualism versus colectivism;
- materialist versus personalizare.

Sparrow şi Hiltrop (1997) notează următoarele domenii HR care pot fi afectate de cultura naţională:

- decizii cu privire la ceea ce face un manager eficient;
- oferirea de feedback faţă în faţă;
- disponibilitatea de a accepta misiuni internaţionale;
- sisteme de salarizare şi diferite concepte de justiţie socială;
- abordări ale structurii organizaţionale şi ale dinamicii strategice.

Harris *et al* (2003) furnizează următorul exemplu de diferenţe culturale:

> Un sistem de management al performanței bazat pe deschiderea dintre manager și subordonat , fiecare explicând clar modul în care simte că celălalt s-a descurcat bine sau prost în muncă, poate funcționa în unele țări europene, dar este puțin probabil să se potrivească cu ipotezele ierarhice mai mari și cu temerile de „pierdere a feței" ale unora dintre țările din Pacific.

Sparrow (1999a) oferă exemple de abordări diferite ale calităţilor manageriale. Anglo-saxonul vede managementul ca pe ceva separat şi definibil, bazat pe abilităţi generale şi transferabile, în special abilităţi interpersonale. În Germania, se adoptă o viziune total opusă: se pune valoare abilităţilor antreprenoriale, competenţei tehnice , expertizei funcţionale şi creativităţii, iar managerii se bazează mai mult pe autoritatea formală decât în alte ţări europene. În Franţa, managementul este văzut ca o sarcină solicitantă din punct de vedere intelectual, iar sistemele de dezvoltare a managementului sunt elitiste.

Brewster (1999) comentează că abordarea „universalistă" a MRU predominantă în SUA este respinsă în Europa, unde funcţiile de bază ale MRU au ponderi diferite între ţări şi sunt realizate diferit. Dacă o companie internaţională din SUA adoptă o abordare convergentă şi, prin urmare, universalistă, ar putea fi dificil să fie acceptată în Europa. Divergenţele de respectare a diferenţelor culturale pot fi mai potrivite dacă se doreşte să se realizeze întregul

potenţial al companiei de peste mări.

Gândește la nivel global și acționează local

Diferenţele culturale menţionate mai sus au produs sloganul „gândește global şi acţionează local". Aceasta înseamnă că este necesar un act de echilibru internaţional, ceea ce duce la ipoteza fundamentală făcută de Bartlett şi Ghoshal (1991) că: „Echilibrarea nevoilor de coordonare, control şi autonomie şi menţinerea echilibrului adecvat sunt esenţiale pentru succesul companiei multinaţionale".

Ulrich (1998) sugerează că, pentru a realiza acest act de echilibrare, există şase capacităţi care permit firmelor să integreze şi să concentreze activităţi internaţionale şi, de asemenea, să separe şi să adopte activităţi locale:

1. capacitatea de a determina activităţile de bază şi activităţile non-core;
2. obţinerea coerenţei, permiţând în acelaşi timp flexibilitate;
3. construirea echităţii globale a mărcii, respectând în acelaşi timp obiceiurile locale;
4. obţinerea efectului de pârghie (mai mare este mai bine) în timp ce atingeţi concentrarea (mai mic este mai bine);
5. împărtăşirea învăţării şi crearea de noi cunoştinţe;
6. generând o perspectivă globală, asigurând în acelaşi timp responsabilitatea locală.

POLITICI INTERNAȚIONALE DE HR

Politicile internaţionale de resurse umane se vor ocupa de măsura în care ar trebui să existe convergenţă sau divergenţă în practicile de resurse umane adoptate în filialele sau unităţile de peste mări. Acestea vor trebui să ţină seama de diferenţele în legislaţia muncii, de caracterul pieţei muncii, de diferitele procese de relaţii cu angajaţii şi de orice diferenţe culturale în modurile în care oamenii sunt trataţi.

MANAGEMENTUL EXPATRIATILOR

Managementul expatriaţilor este un factor major care determină succesul sau eşecul într-o afacere internațională. Expatriatii sunt scumpi; pot costa de trei sau patru ori mai mult decât angajarea aceluiași individ acasă. Sunt greu de gestionat din cauza problemelor asociate cu adaptarea şi munca în medii nefamiliare, preocupările legate de dezvoltarea şi cariera lor, dificultăţile întâmpinate atunci când reintră în compania mamă după o misiune în străinătate și modul în care ar trebui să fie remuneraţi. Sunt necesare politici care să abordeze toate aceste

probleme, aşa cum este descris mai jos.

Politici de resurse

Provocarea este aceea de a asigura resursele operaţiunilor internaţionale cu oameni de calibru potrivit. După cum subliniază Perkins (1997), este necesar ca întreprinderile „să rămână competitive cu oferta lor de angajare pe piaţă, să atragă şi să păstreze personal de înaltă calitate, cu capacităţi la nivel mondial".

Sunt necesare politici privind angajarea cetăţenilor locali şi utilizarea expatriaţilor pe perioade lungi sau misiuni mai scurte. Avantajele angajării de resortisanţi locali sunt că aceştia:

- sunt familiarizaţi cu pieţele locale, comunităţile locale, cadrul cultural şi economia locală;
- vorbesc limba locală şi sunt asimilaţi cultural;
- poate avea o perspectivă pe termen lung şi poate contribui pe o perioadă lungă (spre deosebire de expatriaţii care sunt susceptibili să adopte o perspectivă pe termen scurt);
- nu lua atitudinea patronistă (neocolonială) pe care o adoptă uneori expatriaţii.

Expatriaţilor (cetăţeni ai societăţii-mamă sau resortisanţi ai ţărilor terţe) li se poate cere să furnizeze experienţa şi expertiza de care le lipsesc resortisanţii locali, cel puţin pentru moment. Dar sunt multe de spus despre o politică de resurse pe termen lung care prevede că scopul este de a ocupa toate sau marea majoritate a posturilor cu localnici. Companiile-mamă care îşi personalizează filialele de peste mări cu cetăţeni locali au întotdeauna posibilitatea de a „paraşuta" personal de specialitate pentru a se ocupa de anumite probleme, cum ar fi pornirea unui nou produs sau serviciu.

Politici de recrutare și selecție

Politicile de recrutare şi selecţie ar trebui să se ocupe de specificarea cerinţelor, oferind previzualizări realiste şi pregătirea pentru misiuni în străinătate.

Specificații de rol

Specificaţiile de rol ar trebui să ţină cont de comportamentele necesare celor care lucrează la nivel internaţional. Leblanc (2001) a sugerat că ar trebui să fie capabili să:

- recunoaşte diversitatea ţărilor de peste mări;
- să accepte diferenţele dintre ţări ca pe un fapt şi să se adapteze efectiv la aceste diferenţe ;
- tolerează şi se adaptează la condiţiile locale;
- face faţă pe termen lung cu o mare varietate de contexte străine;
- gestionează eficient operaţiunile locale şi personalul din străinătate;

- obţine acceptarea ca reprezentant al companiei în străinătate;
- obţine şi interpretează informaţii despre contexte naţionale străine (instituţii, legislaţii, practici, specificul pieţei etc);
- să informeze şi să comunice eficient cu un mediu străin despre politicile companiei de origine;
- luaţi în considerare mediul străin atunci când negociaţi contracte şi parteneriate ;
- să identifice şi să accepte ajustări ale specificaţiilor de bază ale produsului pentru a răspunde nevoilor pieţei externe;
- dezvoltarea elementelor unui cadru comun pentru strategiile, politicile şi operaţiunile companiei;
- acceptaţi că practicile care vor funcţiona cel mai bine într-un mediu de peste mări nu vor fi neapărat aceleaşi cu practicile „acasă" ale companiei.

Previzualizări realiste

La interviurile pentru candidaţii din afara organizaţiei şi atunci când discutaţi cu personalul intern despre posibilitatea unei misiuni în străinătate, este recomandabil să aveţi o politică de furnizare a unei previzualizări realiste a postului. Previzualizarea ar trebui să ofere informaţii despre operaţiunea în străinătate, orice caracteristici speciale ale muncii, ce trebuie făcut pentru a se adapta la condiţiile locale, progresul în carieră în străinătate, politica de reintrare la finalizarea misiunii, salariu şi beneficii speciale, cum ar fi concediul la domiciliu şi educaţia copiilor.

Politica de pregătire

Politica de pregătire pentru misiuni în străinătate ar trebui să includă furnizarea de familiarizare culturală pentru ţara (ţarile) în care va lucra expatriatul (uneori numită „culturizare"), abordarea preferată pentru conducerea şi lucrul în echipe internaţionale şi politicile de afaceri şi resurse umane care se vor aplica.

Antrenamentul

Tarique şi Calligiri (1995) propun ca următorii paşi să fie luaţi pentru a concepe un program de formare pentru expatriaţi:

1. Identificaţi tipul de misiune globală, de exemplu tehnică, funcţională, tactică, dezvoltare mentală sau strategică/executivă.
2. Efectuaţi o analiză interculturală a nevoilor de formare care să acopere analiza şi cerinţele organizaţionale, analiza sarcinilor cheie şi analiza individuală a abilităţilor.
3. Stabiliţi obiective şi măsuri de formare - cognitive (de exemplu înţelegerea rolului valorilor şi normelor culturale) şi afective (modificarea percepţiei despre cultură şi

creşterea încrederii în abordarea comportamentelor individuale pentru a forma - comportamente adaptative, cum ar fi abilităţile interpersonale).

4. Dezvoltaţi programul - conţinutul trebuie să acopere atât orientarea culturală generală, cât şi specifică; ar trebui folosite o varietate de metode.
5. Evaluaţi pregătirea oferită.

Politici de asimilare și revizuire

Politicile de asimilare vor prevedea adaptarea expatriaţilor la posturile de peste mări şi progresul acestora în acestea să fie monitorizat şi revizuit. Acest lucru poate lua forma unor procese convenţionale de management al performanţei, dar pot fi furnizate informaţii suplimentare despre potenţialul şi capacitatea indivizilor de a face faţă condiţiilor de peste mări . În cazul în care sunt angajaţi mai mulţi expatriaţi, se obişnuieşte ca cineva de la sediu să aibă responsabilitatea de a avea grijă de ei.

Politici de reintrare

Politicile de reintrare ar trebui să fie concepute pentru a minimiza problemele care pot apărea atunci când expatriaţii se întorc la compania-mamă după o detaşare în străinătate. Vor să fie asiguraţi că li se va acorda o poziţie adecvată calificărilor lor şi vor fi preocupaţi de cariera lor, bănuind că experienţa lor de peste mări nu va fi luată în considerare. Politicile ar trebui să permită expatriaţilor timp să se adapteze. Furnizarea de mentori sau consilieri este de dorit.

Politici de salarizare și indemnizații

Factorii care pot avea un impact asupra proiectării sistemelor de recompensă, aşa cum sugerează Bradley *şi colab* . (1999) sunt cultura corporativă a întreprinderii multinaţionale, - pieţele de muncă locale şi expatriate, sensibilităţile culturale locale şi cele juridice şi instituţionale.

factori. Ele se referă la alegerea care trebuie făcută între căutarea coerenţei interne prin dezvoltarea unor politici comune de recompensă pentru a facilita circulaţia angajaţilor peste graniţe şi a păstra echitatea internă şi a răspunde presiunilor de a se conforma practicilor locale. Dar ei subliniază că: „Studiile privind diferenţele culturale sugerează că proiectarea şi managementul sistemului de recompense trebuie adaptate la valorile locale pentru a îmbunătăţi performanţa operaţiunilor de peste mări". După cum afirmă Sparrow (1999b): „Diferenţe de recompensă internaţională nu sunt doar o consecinţă a diferenţelor culturale, ci şi a diferenţelor de influenţe internaţionale, a sistemelor naţionale de afaceri şi a rolului şi competenţei managerilor în sfera MRU".

Politica majorităţii organizaţiilor este de a se asigura că expatriaţii nu sunt mai prost pentru că au fost detaşaţi în străinătate. În practică, diverse alocaţii sau plăţi suplimentare, cum ar fi

indemnizaţiile pentru dificultăţi, înseamnă că de obicei sunt mai bine din punct de vedere financiar decât dacă ar fi rămas acasă. Alegerea de bază este dacă adoptaţi o politică bazată pe acasă sau pe gazdă pentru expatriaţi.

Plata la domiciliu

Abordarea salariului la domiciliu urmăreşte să se asigure că valoarea salariului expatriaţilor este aceeaşi ca în ţara lor de origine. Salariul de bază la domiciliu poate fi unul noţional pentru misiuni pe termen lung (adică salariul care se presupune că ar fi plătit expatriaţilor dacă aceştia ar fi angajaţi într-un loc de muncă de nivel echivalent la compania-mamă). Pentru misiunile pe termen mai scurt poate fi salariul real al persoanei. Salariul de bază noţional sau real este utilizat ca bază pe care se construieşte pachetul total de remunerare. Aceasta este uneori numită abordarea „acumulării" sau „bilanțului".

„Acumularea" salariului începe cu salariul de bază real sau noţional. La acesta se adaugă o ajustare a costului vieţii, care se aplică „venitului cheltuibil" – partea din salariu care ar fi folosită acasă pentru viaţa de zi cu zi. De obicei, exclude impozitul pe venit, asigurările sociale, pensiile şi asigurările şi poate exclude cheltuielile discreţionare pentru achiziţii majore sau sărbători, pe motiv că acestea nu constituie cheltuieli de zi cu zi.

Salariul expatriatului ar consta în salariul de bază real sau noţional la domiciliu plus ajustarea costului vieţii. În plus, poate fi necesară ajustarea salariilor pentru a ţine seama de regimul fiscal al ţării gazdă pentru a obţine egalizarea impozitelor . Mişcările de mai puţin de un an care ar putea da naştere la dubla impozitare necesită o atenţie deosebită.

La acest salariu pot fi adăugate unele sau toate următoarele indemnizaţii:

- prima „stimulare pentru a lucra în străinătate";
- dificultate şi locaţie;
- locuinţe şi utilităţi;
- taxe şcolare;
- concediu de „odihnă şi recuperare".

Plata bazată pe gazdă

Abordarea plăţii bazate pe gazdă oferă expatriaţilor salarii şi beneficii, cum ar fi maşini de serviciu şi vacanţe, care sunt în conformitate cu cele acordate cetăţenilor ţării gazdă în locuri de muncă similare. Această metodă asigură echitatea între expatriaţi şi resortisanţii ţării gazdă. Este adoptat de companiile care folosesc aşa-numitul sistem de „rată de piaţă", care asigură că salariile expatriaţilor se potrivesc cu nivelurile de plată ale pieţei din ţara gazdă.

Companiile care folosesc abordarea bazată pe gazdă plătesc de obicei indemnizaţii suplimentare, cum ar fi taxe şcolare, cazare şi asigurări medicale. De asemenea, aceştia pot

finanţa beneficii pe termen lung, cum ar fi asigurări sociale, asigurări de viaţă şi pensii de acasă.

Metoda bazată pe gazdă este cu siguranţă echitabilă din punctul de vedere al cetăţenilor locali şi poate fi mai puţin costisitoare decât plata la domiciliu. Dar poate fi mult mai puţin atractiv ca stimulent pentru angajaţi să lucreze în străinătate, în special în locaţii neplăcute, şi poate fi dificil să colectaţi datele privind ratele de piaţă la nivel local pentru a oferi o bază pentru stabilirea nivelurilor de salarizare.

Partea a II-a

Procese de management al resurselor umane

Procesele de management al resurselor umane sunt cele care se ocupă de dezvoltarea strategiilor de resurse umane (HRM strategic), politici şi practici care afectează toate aspectele managementului resurselor umane şi al angajării. Această parte acoperă, de asemenea, alte procese care afectează majoritatea aspectelor MRU, şi anume abordările bazate pe competenţe, managementul cunoştinţelor şi analiza rolurilor şi competenţelor.

MRU strategic

O caracteristică definitorie importantă a managementului resurselor umane este faptul că este strategic. Această caracteristică este exprimată prin conceptul de MRU strategic - o abordare integrată a dezvoltării strategiilor de resurse umane care permit organizaţiei să-şi atingă obiectivele. Pentru a înţelege noţiunea de MRU strategică este necesar să se aprecieze conceptul de strategie pe care se bazează, iar acest lucru este luat în considerare în prima secţiune a capitolului. Aceasta conduce la o definire a conceptului de MRU strategică, urmată de expunerea scopurilor şi abordărilor sale.

CONCEPTUL DE STRATEGIE

Strategia a fost definită de Johnson şi Scholes (1993) ca: „Direcţia şi domeniul de aplicare a unei organizaţii pe termen lung, care în mod ideal îşi potriveşte resursele cu mediul în schimbare şi, în special, cu pieţele, clienţii şi clienţii săi pentru a satisface aşteptările părţilor interesate".

Strategia determină direcţia în care merge organizaţia în raport cu mediul său. Este procesul de definire a intenţiilor *(intenţie strategică)* şi de alocare sau potrivire a resurselor la oportunităţi şi nevoi *(strategie bazată pe resurse). Strategia* de afaceri este preocupată de obţinerea *unui avantaj competitiv.* Dezvoltarea şi implementarea eficientă a strategiei depind de *capacitatea strategică* a

managerii organizatiei. Aşa cum se exprimă în Standardele profesionale ale CIPD, aceasta înseamnă capacitatea de a crea o viziune realizabilă pentru viitor, de a prevedea evoluţii pe termen lung, de a prevedea opţiuni (şi consecinţele lor probabile), de a selecta cursuri solide de acţiune, de a trece peste detaliile de zi cu zi, de a contesta *status quo-ul*. Strategia este exprimată în *obiective strategice* şi dezvoltată şi implementată în *planuri strategice* prin procesul de *management strategic.* Strategia se referă la implementare , care include managementul schimbării, precum şi planificarea. Un aspect important al strategiei este necesitatea de a realiza *potrivirea strategică.* Acesta este folosit în trei sensuri:

1. potrivirea capacităţilor şi resurselor organizaţiei cu oportunităţile disponibile în mediul extern;
2. potrivirea unui domeniu al strategiei, de exemplu managementul resurselor umane, cu strategia de afaceri; şi
3. asigurarea faptului că diferitele aspecte ale unui domeniu de strategie sunt coerente şi se susţin reciproc.

Conceptul de strategie nu este unul simplu. Există multe teorii diferite despre ce este şi cum funcţionează. Mintzberg *et al* (1988) sugerează că strategia poate avea o serie de semnificaţii, şi anume:

- *Un plan* sau ceva echivalent - o direcţie, un ghid, un curs de acţiune.
- *Un model,* adică consistenţa comportamentului în timp.
- *O perspectivă,* modul fundamental de a face lucrurile unei organizaţii.
- *Un truc,* o „manevră" specifică menită să depăşească un adversar sau un concurent.

Formularea strategiei corporative poate fi definită ca un proces de dezvoltare şi definire a sensului de direcţie. A fost adesea descrisă ca o afacere logică, pas cu pas, al cărei rezultat este o declaraţie formală scrisă care oferă un ghid definitiv pentru intenţiile pe termen lung ale organizaţiei. Mulţi oameni încă mai cred că acesta este cazul, dar este o denaturare a realităţii. În practică, formularea strategiei nu este niciodată un proces atât de raţional şi liniar aşa cum îl descriu unii scriitori sau aşa cum încearcă unii manageri să îl realizeze.

Mintzberg (1987) consideră că formularea strategiei nu este neapărat raţională şi continuă. În teorie, spune el, strategia este un proces sistematic: mai întâi gândim, apoi acţionăm; formulăm apoi implementăm. Dar şi „acţionăm pentru a gândi". În practică, „o strategie realizată poate apărea ca răspuns la o situaţie în evoluţie", iar planificatorul strategic este adesea „un organizator de modele, un învăţător, dacă doriţi, care gestionează un proces în care strategiile şi viziunile pot apărea şi pot fi concepute în mod deliberat". El a subliniat conceptul de „strategii emergente", iar un aspect cheie al acestui proces este producerea a ceva nou pentru organizaţie, chiar dacă nu este dezvoltat la fel de logic precum planificatorii corporativi tradiţionali credeau că este adecvat.

Tyson (1997) confirmă că:

- strategia a fost întotdeauna emergentă şi flexibilă - este întotdeauna „pe cale să fie", nu există niciodată în prezent;
- strategia nu se realizează numai prin declaraţii formale, ci se realizează şi prin acţiuni şi reacţii;
- strategia este o descriere a unei acţiuni orientate spre viitor care este întotdeauna îndreptată spre schimbare;
- procesul de management însuşi condiţionează strategiile care apar.

HRM STRATEGIC DEFINIT

MRU strategic este o abordare a luării deciziilor cu privire la intenţiile şi planurile organizaţiei sub forma politicilor, programelor şi practicilor referitoare la relaţia de angajare, resurse, învăţare şi dezvoltare, managementul performanţei, recompensă şi relaţiile cu angajaţii. Conceptul de MRU strategic este derivat din conceptele de MRU şi strategie. Acesta preia modelul HRM cu accent pe strategie, integrare şi coerenţă şi adaugă la asta noţiunile cheie de strategie, şi anume, intenţie strategică, strategie bazată pe resurse, avantaj competitiv, capacitate strategică şi potrivire strategică.

Strategii strategice de resurse umane și resurse umane

Strategic HRM este o abordare a managementului strategic al resurselor umane în concordanţă cu intenţiile organizaţiei asupra direcţiei viitoare pe care doreşte să o ia. Ceea ce reiese din acest proces este un flux de decizii de-a lungul timpului care formează modelul adoptat de organizaţie pentru gestionarea resurselor sale umane şi care definesc domeniile în care trebuie dezvoltate strategii specifice de HR. Acestea se concentrează pe deciziile organizaţiei cu privire la ceea ce trebuie făcut şi ce trebuie schimbat în anumite domenii ale managementului oamenilor.

Semnificația MRU strategică

Conform Hendry şi Pettigrew (1986), MRU strategică are patru semnificaţii:

1. utilizarea planificarii;
2. o abordare coerentă a conceperii şi gestionării sistemelor de personal, bazată pe o politică de ocupare a forţei de muncă şi o strategie de forţă de muncă şi adesea susţinută de o „filozofie";

3. potrivirea activităţilor şi politicilor MRU cu o strategie de afaceri explicită;
4. văzând oamenii organizaţiei ca o „resurse strategică" pentru atingerea „avantajului competitiv".

Purcell (2001) atrage atenţia asupra implicaţiilor pentru MRU strategică ale conceptului de strategie ca un proces emergent, mai degrabă decât un proces deliberat:

> Strategiile mari în MRU este cel mai puțin probabil să vină, *ex cathedra*, de la consiliu, ca o strategie completă, scrisă sau o lucrare de planificare. Strategia este mult mai intuitivă și adesea „vizibilă" doar după eveniment, văzută ca „modare emergente de acțiune". Acesta este mai ales cazul când cea mai mare parte a strategiei, la fel ca în MRU, are de-a face cu implementarea internă și strategiile de performanță, nu exclusiv cu trucurile pieței externe.

MRU strategic ca proces integrat

MRU strategică este, în esenţă, un proces integrat care urmăreşte realizarea „potrivirii strategice". O abordare strategică HRM produce strategii de resurse umane care sunt integrate vertical cu strategia de afaceri şi, în mod ideal, sunt o parte integrantă a acelei strategii, contribuind la procesul de planificare a afacerii aşa cum se întâmplă. Walker (1992) defineşte MRU strategic ca „mijloace de aliniere a managementului resurselor umane cu conţinutul strategic al afacerii". Integrarea verticală este necesară pentru a asigura congruenţa între strategia de afaceri şi cea de resurse umane, astfel încât cea din urmă să sprijine realizarea primei şi, într-adevăr, să ajute la definirea acesteia. Strategic HRM se referă şi la integrarea orizontală, care urmăreşte să se asigure că diferitele elemente ale strategiei de HR se potrivesc şi se susţin reciproc.

OBIECTIVELE MRU STRATEGICE

Scopul fundamental al MRU strategic este de a genera o perspectivă asupra modului în care pot fi abordate problemele critice legate de oameni. Permite luarea unor decizii strategice care au un impact major şi pe termen lung asupra comportamentului şi succesului organizaţiei, asigurându-se că organizaţia are angajaţii calificaţi, dedicaţi şi bine motivaţi de care are nevoie pentru a obţine un avantaj competitiv susţinut. Motivul său este avantajul de a avea o bază agreată şi înţeleasă pentru dezvoltarea abordărilor de management al oamenilor pe termen lung, oferind un sentiment de direcţie într-un mediu adesea turbulent. După cum remarcă Dyer şi Holder (1998), MRU strategic ar trebui să ofere „cadre unificatoare care sunt în acelaşi timp ample, bazate pe situaţii şi integratoare".

Atunci când se examinează obiectivele MRU strategice, este necesar să se ia în considerare necesitatea ca strategia de resurse umane să țină cont de interesele tuturor părților interesate din organizație , ale angajaților în general, precum și ale proprietarilor și managementului. În

termenii lui Storey (1989), „MRU strategic soft" va pune un accent mai mare pe aspectul relaţiilor umane din managementul oamenilor, punând accent pe dezvoltarea continuă, comunicarea, implicarea , securitatea angajării, calitatea vieţii profesionale şi echilibrul dintre viaţa profesională şi viaţa privată. Consideraţiile etice vor fi importante. Pe de altă parte, „Hard strategic HRM" va sublinia randamentul care trebuie obţinut prin investiţia în resurse umane în interesul afacerii. Aceasta este şi filozofia managementului capitalului uman.

HRM strategic ar trebui să încerce să atingă un echilibru adecvat între elementele dure şi cele moi. Toate organizaţiile există pentru a atinge un scop şi trebuie să se asigure că au resursele necesare pentru a face acest lucru şi că le folosesc eficient. Dar ar trebui să ţină cont şi de considerentele umane cuprinse în conceptul de MRU strategic soft. În cuvintele lui Quinn Mills (1983), ei ar trebui să planifice cu oamenii în minte, ţinând cont de nevoile şi aspiraţiile tuturor membrilor organizaţiei . Problema este că considerentele grele din multe afaceri vor fi pe primul loc, lăsându-le puţin în urmă.

ABORDĂRI ALE MRU STRATEGICE

Strategic HRM adoptă o filozofie generală bazată pe resurse, aşa cum este descris mai jos. În acest cadru există trei abordări posibile, şi anume, managementul de înaltă performanţă (munca de înaltă performanţă), managementul cu angajament ridicat şi managementul cu implicare ridicată.

MRU strategic bazat pe resurse

O abordare bazată pe resurse a MRU strategic se concentrează pe satisfacerea cerinţelor de capital uman ale organizaţiei. Noţiunea de MRU strategică bazată pe resurse se bazează pe ideile lui Penrose (1959), care a scris că firma este „o organizaţie administrativă şi o colecţie de resurse productive". Ea a fost dezvoltată de Hamel şi Prahalad (1989), care au declarat că avantajul competitiv se obţine dacă o firmă poate obţine şi dezvolta resurse umane care îi permit să înveţe mai rapid şi să aplice învăţarea mai eficient decât rivalii săi. Barney (1991) afirmă că avantajul competitiv susţinut rezultă din achiziţia şi utilizarea eficientă a pachetelor de resurse distinctive pe care concurenţii nu le pot imita. După cum sugerează Purcell *şi colab* . (2003), valorile şi politicile de resurse umane ale unei organizaţii constituie o resursă importantă, neimitabilă. Acest lucru se realizează prin asigurarea că:

- firma are oameni de calitate superioară decât concurenţii săi;
- capitalul intelectual unic deţinut de afacere este dezvoltat şi hrănit;
- învăţarea organizaţională este încurajată;
- Există valori specifice organizaţiei şi o cultură care „leagă organizaţia între ele (şi) îi oferă atenţie".

Scopul unei abordări bazate pe resurse este de a îmbunătăți capacitatea resurselor - realizarea unei potriviri strategice între resurse și oportunități și obținerea de valoare adăugată din utilizarea eficientă a resurselor. În conformitate cu teoria capitalului uman, teoria bazată pe resurse subliniază faptul că investițiile în oameni adaugă la valoarea lor pentru firmă. Strategia bazată pe resurse, după cum indică Barney (1991), poate dezvolta capacitatea strategică și poate produce ceea ce Boxall și Purcell (2003) numesc „avantajul resurselor umane".

Abordarea managementului de înaltă performanță

Munca de înaltă performanță implică dezvoltarea unui număr de procese interconectate care împreună au un impact asupra performanței firmei prin intermediul oamenilor săi în domenii precum productivitatea, calitatea, nivelurile de servicii pentru clienți, creșterea, profiturile și, în cele din urmă, livrarea unei valori sporite pentru acționari. Acest lucru se realizează prin „îmbunătățirea abilităților și angajarea entuziasmului angajaților" (Stevens, 1998). Potrivit lui Stevens, punctul de plecare este leadershipul, viziunea și evaluarea comparativă pentru a crea un sentiment de impuls și direcție. Progresul trebuie măsurat în mod constant. El sugerează că principalii factori, sistemele de sprijin și cultura sunt:

- luarea deciziilor descentralizate, descentralizate, făcute de cei mai apropiați de client – astfel încât să reînnoiască și să îmbunătățească constant oferta către clienți;
- dezvoltarea capacităților oamenilor prin învățare la toate nivelurile, cu accent deosebit pe auto-management și capacitățile de echipă - pentru a permite și sprijini îmbunătățirea performanței și potențialul organizațional;
- procese de performanță, operaționale și de management al oamenilor aliniate la obiectivele organizației - pentru a construi încredere, entuziasm și angajament față de direcția luată de organizație;
- tratament echitabil pentru cei care părăsesc organizația pe măsură ce aceasta se schimbă și implicarea cu nevoile comunității din afara organizației - aceasta este o componentă importantă a relațiilor bazate pe încredere și angajament atât în interiorul cât și în afara organizației.

Practicile de management de înaltă performanță includ proceduri riguroase de recrutare și selecție, activități extinse și relevante de învățare și dezvoltare, sisteme de plata stimulente și procese de management al performanței.

Strategia poate fi exprimată ca un impuls pentru dezvoltarea unei culturi a performanței într-o organizație. În caseta de mai jos este un exemplu de strategie de înaltă performanță formulată de Corporation of London.

Nevoia fundamentală de afaceri pe care trebuie să o satisfacă strategia este de a dezvolta și menține o cultură de înaltă performanță. Caracteristicile unei astfel de culturi sunt:

- există o linie de viziune clară între obiectivele strategice ale autorităţii şi cele ale departamentelor sale şi ale personalului său la toate nivelurile;
- managementul defineşte ceea ce are nevoie sub formă de îmbunătăţiri ale performanţei , stabileşte obiective pentru succes şi monitorizează performanţa pentru a se asigura că obiectivele sunt atinse;
- leadership de la vârf, care generează o credinţă comună în importanţa îmbunătăţirii continue;
- concentrarea pe promovarea atitudinilor pozitive care au ca rezultat o forţă de muncă angajată şi motivată ;
- procese de management al performanţei aliniate la obiectivele autorităţii pentru a se asigura că oamenii sunt implicaţi în atingerea obiectivelor şi standardelor convenite;
- capacităţile oamenilor dezvoltate prin învăţare la toate nivelurile pentru a sprijini îmbunătăţirea performanţei;
- persoane care au oportunităţi de a-şi folosi pe deplin aptitudinile şi abilităţile ;
- oameni apreciaţi şi recompensaţi în funcţie de contribuţia lor.

Modelul de management cu angajament ridicat

Una dintre caracteristicile de bază ale MRU este accentul pus pe importanţa sporirii angajamentului reciproc (Walton, 1985b). Managementul cu angajament ridicat a fost descris de Wood (1996) ca:

> O formă de management care are ca scop obținerea unui angajament, astfel încât comportamentul să fie în primul rând autoreglat, mai degrabă decât controlat de sancțiuni și presiuni externe individului, iar relațiile din cadrul organizației se bazează pe niveluri ridicate de încredere.

Abordările pentru crearea unei organizaţii cu angajament ridicat, aşa cum sunt definite de Beer *şi colab* . (1984) şi Walton (1985b) sunt:

- dezvoltarea treptelor de carieră şi accent pe pregătire şi angajament ca caracteristici foarte apreciate ale angajaţilor de la toate nivelurile din organizaţie;
- un nivel ridicat de flexibilitate funcţională cu renunţarea la fişele de post potenţial rigide;
- reducerea ierarhiilor şi încetarea diferenţelor de statut;
- o dependenţă puternică de structura echipei pentru diseminarea informaţiilor (informaţii în echipă), structurarea muncii (lucru în echipă) şi rezolvarea problemelor (cercuri de

calitate).

Wood şi Albanese (1995) au adăugat la această listă:

- proiectarea postului ca lucru pe care managementul îl face în mod conştient pentru a oferi locuri de muncă care au un nivel considerabil de satisfacţie intrinsecă;
- o politică fără concedieri sau concedieri obligatorii şi garanţii de angajare permanentă, cu posibila utilizare a lucrătorilor temporari pentru a amortiza fluctuaţiile cererii de muncă;
- noi forme de evaluare şi sisteme de plată şi, mai precis, remunerarea meritelor şi împărţirea profitului;
- o mare implicare a angajaţilor în managementul calităţii.

Abordările pentru atingerea angajamentului sunt descrise în Capitolul 19.

Management de mare implicare

Această abordare implică tratarea angajaţilor ca parteneri în întreprindere ale căror interese sunt respectate şi care au voce în problemele care îi privesc. Este preocupat de comunicare şi implicare. Scopul este de a crea un climat în care să aibă loc un dialog continuu între manageri şi membrii echipelor lor pentru a defini aşteptările şi a împărtăşi informaţii despre misiunea, valorile şi obiectivele organizaţiei. Aceasta stabileşte înţelegerea reciprocă a ceea ce *urmează* a fi realizat şi un cadru pentru gestionarea şi dezvoltarea oamenilor pentru a se asigura că *va* fi realizat.

Pil şi McDuffie (1999) au identificat următoarele practici de lucru cu implicare ridicată:

- echipe de lucru „on-line";
- activităţi „off-line" de implicare a angajaţilor şi grupuri de rezolvare a problemelor;
- rotaţia locurilor de muncă;
- programe de sugestii;
- descentralizarea eforturilor de calitate.

IMPLEMENTAREA MRU STRATEGICĂ

Implementarea MRU strategică se realizează în cadrul abordărilor descrise mai sus. Imperativul primordial va fi obţinerea avantajului resurselor umane. O abordare de înaltă performanţă va sublinia importanţa creării şi menţinerii unei culturi a performanţei, iar managementul atât cu angajament ridicat, cât şi cu implicare ridicată va contribui la dezvoltarea unei forţe de muncă angajate şi angajate. MRU strategică implică formularea şi implementarea unor strategii specifice în fiecare domeniu al MRU, aşa cum este descris în următoarele două capitole.

strategii HR

MRU strategică conduce la formularea strategiilor de resurse umane. În acest capitol:

- sunt definite strategiile de HR;
- se examinează scopul strategiilor de HR;
- se face distincţia între strategiile strategice MRU şi HR;
- tipurile de strategii de HR sunt descrise cu exemple;
- sunt date criterii pentru o strategie eficientă de HR.

STRATEGII DE HR DEFINITE

Strategiile de resurse umane stabilesc ceea ce organizaţia intenţionează să facă cu privire la diferitele aspecte ale politicilor şi practicilor sale de management al resurselor umane. Acestea vor fi integrate cu strategia de afaceri şi unele cu altele. Strategiile de resurse umane sunt descrise de Dyer şi Reeves (1995) ca „grupuri interne consistente de practici de resurse umane" şi, în cuvintele lui Boxall (1996), ele oferă „un cadru de scopuri şi mijloace critice". Richardson şi Thompson (1999) sugerează că:

> O strategie, fie că este o strategie de HR sau orice alt fel de strategie de management trebuie să aibă două elemente cheie: trebuie să existe obiective strategice (adică lucruri pe care strategia ar trebui să le atingă) și trebuie să existe un plan de acțiune (adică mijloacele prin care se propune ca obiectivele să fie îndeplinite).

SCOP

Scopul strategiilor de resurse umane este de a ghida programele de dezvoltare şi implementare a resurselor umane. Ele oferă un mijloc de a comunica tuturor celor interesaţi intenţiile organizaţiei cu privire la modul în care vor fi gestionate resursele sale umane. Ele oferă baza pentru planurile strategice şi permit organizaţiei să măsoare progresul şi să evalueze rezultatele în raport cu obiectivele. Strategiile de resurse umane oferă viziuni pentru viitor, dar sunt şi vehicule care definesc acţiunile necesare şi modul în care viziunea ar trebui realizată. După cum a comentat Gratton (2000): „Nu există o strategie grozavă, ci doar o execuţie grozavă ”.

DISTINȚIA ÎNTRE STRATEGII DE HR ȘI STRATEGII DE HR

MRU strategică, aşa cum este descrisă în ultimul capitol, este procesul care are ca rezultat formularea strategiilor de resurse umane. Termenii „HRM strategic” şi „strategie HR” sunt adesea folosiţi în mod interschimbabil, dar se poate face o distincţie între ele.

MRU strategic poate fi privită ca o abordare generală susţinută de o filozofie a managementului strategic al resurselor umane în conformitate cu intenţiile organizaţiei privind direcţia viitoare pe care doreşte să o ia. Ceea ce reiese din acest proces este un flux de decizii de-a lungul timpului care formează modelul adoptat de organizaţie pentru gestionarea resurselor sale umane şi definesc domeniile în care trebuie dezvoltate strategii specifice de HR. Strategiile de resurse umane se vor concentra pe intenţiile organizaţiei cu privire la ceea ce trebuie făcut şi ce trebuie schimbat.

TIPURI DE STRATEGII DE HR

Deoarece toate organizaţiile sunt diferite, toate strategiile de HR sunt diferite. Cercetările privind strategia de resurse umane efectuate de Armstrong şi Long (1994) şi Armstrong şi Baron (2002) au scos la iveală multe variaţii. Unele strategii sunt pur şi simplu declaraţii de intenţie foarte generale; altele intră în mult mai multe detalii. Dar pot fi identificate două tipuri de bază de strategii de HR: 1) strategii globale; şi 2) strategii specifice referitoare la diferitele aspecte ale managementului resurselor umane.

Strategii globale de resurse umane

Strategiile generale descriu intenţiile generale ale organizaţiei cu privire la modul în care oamenii ar trebui să fie gestionaţi şi dezvoltaţi, ce paşi ar trebui luaţi pentru a se asigura că

organizaţia poate atrage şi reţine oamenii de care are nevoie şi să asigure, pe cât posibil, angajaţii sunt angajaţi, motivaţi şi implicaţi. Ele sunt susceptibile de a fi exprimate ca declaraţii cuprinzătoare ale scopurilor şi scopului care creează scena pentru strategii mai specifice. Aceştia sunt preocupaţi de eficienţa organizaţională generală - obţinerea avantajului resurselor umane prin, aşa cum explică Boxall şi Purcell (2003), angajarea „oameni mai buni în organizaţii cu procese mai bune", dezvoltarea sistemelor de lucru de înaltă performanţă şi, în general, crearea unui loc de muncă excelent.

Următoarele sunt câteva exemple de declaraţii generale ale strategiei de resurse umane.

Aegon

„Abordarea integrată a resurselor umane urmăreşte să se asigure că din orice unghi personalul priveşte acum elementele de gestionare a salariilor, performanţă, dezvoltare a carierei şi recompensă, acestea sunt consecvente şi legate."

B&Q

„Îmbunătăţiţi angajamentul angajaţilor şi minimizaţi pierderea celor mai buni oameni ai B&Q. Poziţionaţi B&Q drept unul dintre cei mai buni angajatori din Marea Britanie.'

Egg

„Factorul major care influenţează strategia de HR a fost nevoia de a atrage, menţine şi reţine oamenii potriviţi să o furnizeze. Scopul a fost de a introduce un sistem care să completeze afacerea, care să reflecte felul în care doream să ne tratăm clienţii - să ne tratăm oamenii la fel. Ceea ce am face pentru clienţii noştri, am face şi pentru oamenii noştri. Am vrut să avem un impact asupra culturii - felul în care oamenii fac afaceri'. (*Director HR)*

GlaxoSmithKline

„Vrem ca GSK să fie un loc în care cei mai buni oameni îşi fac cea mai bună muncă."

O companie de asigurări

„Fără oamenii din această afacere, nu avem nimic de livrat. Suntem motivaţi să soluţionăm problemele oamenilor pentru a realiza strategia. În mare măsură, oamenii sunt cei care creează şi implementează strategia în numele organizaţiei. Punem oamenii foarte mult în fruntea procesului nostru de gândire strategică. Dacă avem oamenii potriviţi, pregătirea potrivită, calificările potrivite şi tipul potrivit de cultură, atunci ne putem livra strategia. Nu putem face altfel. (*Director executiv*)

Sfârșitul Pământurilor

„Pe baza principiului că personalul care se bucură, este sprijinit şi dezvoltat şi care se simte împlinit şi respectat la locul de muncă, va oferi clienţilor cele mai bune servicii."

Pilkington Optronics

„Strategia de afaceri defineşte ce trebuie făcut pentru a obţine succesul şi acea strategie de HR trebuie să o completeze, ţinând cont de faptul că unul dintre factorii critici de succes pentru companie este capacitatea acesteia de a atrage şi reţine cei mai buni oameni. Strategia de resurse umane trebuie să fie în concordanţă cu ceea ce este mai bun în industrie.'

O utilitate publica

„Singura strategie de resurse umane de care aveţi cu adevărat nevoie este exprimarea tangibilă a valorilor şi implementarea valorilor... dacă nu obţineţi corect valorile resurselor umane, puteţi uita tot restul". *(Director general)*

O companie producătoare

„Strategia de resurse umane este de a stimula schimbări pe un front larg, care vizează în cele din urmă obţinerea unui avantaj competitiv prin eforturile oamenilor noştri. Într-o industrie a adepţilor rapidi, cei care învaţă cel mai repede vor fi câştigători. (*Director HR)*

Un grup de magazine cu amănuntul

„Cea mai mare provocare va fi să ne menţinem avantajul competitiv şi pentru a face asta trebuie să menţinem şi să continuăm să atragem oameni de calibru foarte înalt. Principalul factor de diferenţă pentru orice face orice companie este în mod fundamental oamenii şi cred că oamenii tind să uite că sunt cel mai important atu. Banii sunt uşor de obţinut, oamenii buni nu. Tot ceea ce facem în ceea ce priveşte pregătirea şi planificarea forţei de muncă este direct legat de îmbunătăţirea afacerii.' *(Director general)*

Strategii specifice HR

Strategiile specifice de resurse umane stabilesc ce intenţionează organizaţia să facă în domenii precum:

- *Managementul talentelor* – modul în care organizaţia intenţionează „să câştige războiul pentru talent".
- *Îmbunătăţirea continuă* - asigurarea unei inovaţii incrementale concentrate şi continue susţinute pe o perioadă de timp.
- *Managementul cunoştinţelor* - crearea, dobândirea, captarea, partajarea şi utilizarea

cunoştinţelor pentru a îmbunătăţi învăţarea şi performanţa.
- *Resurse* - atragerea şi reţinerea oamenilor de înaltă calitate.
- *Învăţare şi dezvoltare* - oferirea unui mediu în care angajaţii sunt încurajaţi să înveţe şi să se dezvolte.
- *Recompensa* - definirea a ceea ce organizaţia doreşte să facă pe termen lung pentru a dezvolta şi implementa politici, practici şi procese de recompensă care vor contribui la atingerea obiectivelor sale de afaceri şi vor satisface nevoile părţilor interesate.
- *Relaţiile cu angajaţii* - definirea intenţiilor organizaţiei cu privire la ceea ce trebuie făcut şi ce trebuie schimbat în modurile în care organizaţia îşi gestionează relaţiile cu angajaţii şi sindicatele acestora.

Următoarele sunt câteva exemple de strategii specifice de HR.

Societatea Copiilor

- Implementaţi strategia de recompense a Societăţii pentru a sprijini planul corporativ şi pentru a asigura recrutarea, reţinerea şi motivarea personalului pentru a-şi îndeplini obiectivele de afaceri.
- Gestionează dezvoltarea sistemului informaţional de resurse umane pentru a asigura îmbunătăţirea productivităţii în procesele administrative.
- Introduceţi procese îmbunătăţite de management al performanţei pentru managerii şi personalul Societăţii.
- Implementaţi formare şi dezvoltare care să susţină obiectivele de afaceri ale Societăţii şi să îmbunătăţească calitatea muncii cu copiii şi tinerii.

Diageo

Există trei direcţii mari ale „Strategia organizaţiei şi oamenilor”:

1. *Recompensă şi recunoaştere:* utilizaţi programe de recunoaştere şi recompensă pentru a stimula contribuţiile remarcabile ale echipelor şi ale performanţei individuale.
2. *Managementul talentelor:* stimulează atragerea, reţinerea şi creşterea profesională a unui grup profund de angajaţi diverşi şi talentaţi.
3. *Eficacitatea organizaţională:* asiguraţi-vă că afacerea îşi adaptează organizaţia pentru a maximiza contribuţia angajaţilor şi pentru a atinge obiectivele de performanţă.

Acesta oferă direcţie pentru talentul companiei, eficienţa operaţională şi agendele de performanţă şi recompensă. Gândirea de bază a companiei este că strategia oamenilor nu este pentru funcţia de resurse umane să o deţină, ci este responsabilitatea întregii organizaţii, de unde şi titlul „Strategia de organizare şi de oameni”.

O agenție guvernamentală

Componentele cheie ale strategiei de resurse umane sunt:

- Investiția în oameni - îmbunătățirea nivelului de capital intelectual.
- Managementul performanței - integrarea valorilor conținute în strategia de resurse umane în procesele de management al performanței și asigurarea faptului că evaluările se concentrează pe cât de bine îndeplinesc oamenii acele valori.
- Proiectarea postului - o componentă cheie care se referă la modul în care sunt concepute locurile de muncă și modul în care acestea se leagă de întreaga afacere.
- Sistemul de recompense - în dezvoltarea strategiilor de recompense, ținând cont de faptul că aceasta este o afacere foarte dur.

Strategii de resurse umane pentru instituțiile de învățământ superior (The Higher Education Funding Council)

1. Abordați dificultățile de recrutare și reținere într-o manieră direcționată și eficientă din punct de vedere al costurilor.
2. Îndepliniți obiectivele specifice de dezvoltare și formare a personalului, care nu numai că echipează personalul pentru a-și satisface nevoile actuale, ci și îl pregătesc pentru schimbările viitoare, cum ar fi utilizarea noilor tehnologii pentru învățare și predare. Aceasta ar include dezvoltarea managementului.
3. Dezvoltați ținte de șanse egale cu programe de implementare a bunelor practici în cadrul unei instituții. Aceasta ar include asigurarea unei remunerații egale pentru o muncă de valoare egală, folosind sisteme de evaluare a locurilor de muncă la nivelul întregii instituții. Aceasta ar putea implica instituții care lucrează colectiv - la nivel regional sau național.
4. Efectuați revizuiri regulate ale nevoilor de personal, reflectând schimbările în cerințele pieței și tehnologie. Evaluările ar lua în considerare numărul total și echilibrul diferitelor categorii de personal.
5. Efectuați evaluări anuale ale performanței întregului personal, pe baza unor criterii deschise și obiective, cu recompense legate de performanța persoanelor, inclusiv, după caz, de contribuția acestora la echipe.
6. Luați măsuri pentru a rezolva performanța slabă.

O autoritate locală

Accentul se pune pe organizarea excelenței. Strategia este împărțită în opt secțiuni: relații cu angajații, recrutare și menținere, formare, managementul performanței, salarii și beneficii, sănătate și siguranță, managementul absențelor și șanse egale.

CRITERII PENTRU O STRATEGIE DE HR EFICACE

O strategie eficientă de HR este una care funcţionează în sensul că realizează ceea ce îşi propune să realizeze. În special, acesta:

- va satisface nevoile afacerii;
- se bazează pe analiză şi studiu detaliat, nu doar pe iluzii;
- pot fi transformate în programe acţionabile care anticipează cerinţele şi problemele de implementare;
- este coerent şi integrat, fiind compus din componente care se potrivesc şi se susţin între ele;
- ţine seama de nevoile managerilor de linie şi ale angajaţilor în general, precum şi de cele ale organizaţiei şi ale celorlalţi părţi interesate ale acesteia. După cum subliniază Boxall şi Purcell (2003): „Planificarea resurselor umane ar trebui să vizeze satisfacerea nevoilor grupurilor cheie de părţi interesate implicate în managementul oamenilor din firmă".

Iată un comentariu al unui director executiv (Peabody Trust) despre ceea ce face o strategie bună de resurse umane:

> O strategie bună este una care îi face pe oameni să se simtă apreciați. Îi face să fie cunoscători despre organizație și îi face să simtă clar unde stau ca grup, echipă sau individ. Trebuie să le arate cum ceea ce fac, fie împreună, fie individual, se potrivește în acea strategie. Foarte important, ar trebui să indice modul în care oamenii vor fi recompensați pentru contribuția lor și cum s-ar putea dezvolta și crește în organizație.

Dezvoltarea si implementarea strategiilor de HR

Există un risc mereu prezent ca conceptul de MRU strategic să devină oarecum nebulos - plăcut de avut, dar greu de realizat. Pericolul creării unui decalaj retorică/realitate este acut. Declaraţii ample şi adesea blande de intenţie strategică pot fi produse cu uşurinţă. Ceea ce este mult mai dificil este să le transformi în planuri realiste care apoi să fie implementate eficient. MRU strategică înseamnă mai mult să faci lucrurile decât să te gândeşti la ele. Aceasta conduce la formularea de strategii de HR care definesc mai întâi ceea ce intenţionează să facă o organizaţie pentru a atinge obiectivele definite în politica generală de management al resurselor umane şi în special în domeniile procesului şi practicii HR şi, în al doilea rând, stabilesc modul în care acestea vor fi implementate.

Oricât de dificilă ar fi, o abordare strategică este de dorit pentru a oferi un sentiment de direcţie şi scop şi ca bază pentru dezvoltarea politicilor şi practicilor relevante şi coerente în domeniul resurselor umane.

Acest capitol începe prin a oferi o consideraţie generală procesului de dezvoltare, prezentând diverse propuneri şi descriind nivelurile de luare a deciziilor strategice. De asemenea, se face referire la existenţa opţiunilor şi alegerilor strategice. Acesta oferă fundalul pe care sunt descrise abordările de formulare şi implementare a strategiilor de resurse umane.

PROPUNERI DESPRE PROCESUL DE DEZVOLTARE

Următoarele propuneri despre formularea strategiei HR au fost elaborate de Boxall (1993) din literatura de specialitate:

- procesul de formare a strategiei este complex, iar modelele excesiv de raţionaliste care susţin legături formaliste între planificarea strategică şi planificarea resurselor umane nu sunt deosebit de utile pentru înţelegerea noastră;
- strategia de afaceri poate fi o influenţă importantă asupra strategiei de resurse umane, dar este doar unul dintre câţiva factori;
- implicit (dacă nu explicit) în amestecul de factori care influenţează forma strategiilor de resurse umane este un set de compromisuri istorice şi compromisuri din partea părţilor interesate.

De asemenea, este necesar să subliniem că strategiile de HR coerente şi integrate sunt susceptibile de a fi dezvoltate numai dacă echipa de vârf înţelege şi acţionează asupra imperativelor strategice asociate cu angajarea, dezvoltarea şi motivarea oamenilor. Acest lucru va fi realizat mai eficient dacă există un director de resurse umane care joacă un rol activ şi respectat ca partener de afaceri. O altă consideraţie este că implementarea eficientă a strategiilor de resurse umane depinde de implicarea, angajamentul şi cooperarea managerilor de linie şi a personalului în general. În cele din urmă, există prea des un decalaj mare între retorica MRU strategică şi realitatea impactului acesteia, aşa cum subliniază Gratton *şi colab . (1999).* Intenţiile bune pot fi subminate prea uşor de realităţile dure ale vieţii organizaţionale. De exemplu, obiectivele strategice, cum ar fi creşterea angajamentului prin furnizarea de mai multă securitate şi oferirea de formare pentru a creşte capacitatea de angajare, pot trebui abandonate sau cel puţin modificate din cauza cerinţelor pe termen scurt impuse afacerii pentru a creşte valoarea pentru acţionari.

Procesul de dezvoltare descris mai jos are loc la diferite niveluri şi implică analizarea opţiunilor şi luarea de alegeri. Este necesară o metodologie pentru procesul care poate fi condus prin intermediul unei revizuiri strategice. Metodologia poate fi aplicată în trei moduri diferite. Unul dintre cele mai importante obiective ale programului de dezvoltare va fi alinierea strategiei de HR la cultura organizaţională şi strategia de afaceri prin realizarea integrării verticale sau a potrivirii.

NIVELURI DE LUARE A DECIZIILOR STRATEGICE

În mod ideal, formularea strategiilor de HR este concepută ca un proces, care este strâns aliniat cu formularea strategiilor de afaceri. Strategia HR poate influenţa şi poate fi influenţată de

strategia de afaceri. În realitate, însă, strategiile de HR sunt mai susceptibile să decurgă din strategiile de afaceri, care vor fi dominate de considerente de produs/piaţă şi financiare. Dar există încă loc pentru ca HR să aducă o contribuţie utilă, chiar esenţială în stadiul în care sunt concepute strategiile de afaceri, de exemplu, concentrându-se pe problemele legate de resurse. Această contribuţie poate fi mai semnificativă dacă formularea strategiei este un proces emergent sau evolutiv - problemele strategice de HR vor fi apoi tratate pe măsură ce apar în cursul formulării şi implementării strategiei corporative.

Purcell (1989) face o distincţie între:

- *decizii de prim ordin „în amonte",* care se referă la direcţia pe termen lung a întreprinderii sau la sfera activităţilor acesteia;
- *decizii de ordinul doi „în aval",* care se referă la procedurile interne de operare şi la modul în care firma este organizată pentru a-şi atinge obiectivele;
- *deciziile „în aval" de ordinul trei,* care se referă la alegeri privind structurile şi abordările resurselor umane şi sunt strategice în sensul că stabilesc parametrii de bază ai managementului relaţiilor cu angajaţii în firmă.

Într-adevăr, se poate argumenta că strategiile de resurse umane, ca şi alte strategii funcţionale, cum ar fi dezvoltarea de produse, fabricarea şi introducerea de noi tehnologii, vor fi dezvoltate în contextul strategiei globale de afaceri, dar acest lucru nu implică neapărat că strategiile de resurse umane ocupă locul al treilea în ordinea generală. Observaţiile făcute de Armstrong şi Long (1994) în timpul cercetării asupra proceselor de formulare a strategiei a 10 mari organizaţii din Regatul Unit au sugerat că existau doar două niveluri de formulare a strategiei: 1) strategia corporativă legată de viziunea şi misiunea organizaţiei, dar adesea exprimată în termeni de marketing şi obiective financiare; 2) strategiile specifice din cadrul strategiei corporative privind dezvoltarea pieţei de produse , achiziţii şi dezinvestiţii, resurse umane, finanțe, noi tehnologii, organizare şi aspecte generale ale managementului precum calitatea, flexibilitatea, productivitatea, inovaţia şi reducerea costurilor.

OPȚIUNI ȘI OPȚIUNI STRATEGICE

Procesul de dezvoltare a strategiilor de HR presupune generarea de opţiuni strategice de HR şi apoi luarea unor alegeri strategice adecvate. Sa observat de către Cappelli (1999) că: „Alegerea practicilor pe care un angajator le urmăreşte depinde în mare măsură de o serie de factori la nivel organizaţional, inclusiv propriile lor strategii de afaceri şi de producţie, sprijinul politicilor de resurse umane şi relaţiile de muncă de cooperare". Procesul de dezvoltare a strategiilor de HR presupune adoptarea unei abordări contingente în generarea de opţiuni strategice de HR şi apoi luarea unor alegeri strategice adecvate. Există rar, dacă vreodată, o cale

corectă de urmat.

Alegerile ar trebui să se refere la, dar şi să anticipeze nevoile critice ale afacerii. Acestea ar trebui să se bazeze pe analize şi studii detaliate, nu doar pe iluzii şi ar trebui să încorporeze judecata colectivă şi cu experienţă a managementului de vârf cu privire la cerinţele organizaţionale, luând în considerare şi nevoile managerilor şi angajaţilor în general. Strategiile emergente ar trebui să anticipeze problemele de implementare care pot apărea dacă managerii de linie nu sunt dedicaţi strategiei şi/sau nu au abilităţile şi timpul necesar pentru a-şi juca rolul, iar strategiile ar trebui să poată fi transformate în programe acţionabile.

ABORDĂRI ALE DEZVOLTĂRII STRATEGII DE HR

Punctul de plecare al dezvoltării strategiei de resurse umane este alinierea strategiei de resurse umane la strategia de afaceri şi cultura organizaţională - realizarea integrării verticale . Aceasta oferă cadrul necesar pentru cele trei abordări ale dezvoltării strategiilor de resurse umane care au fost identificate de Delery şi Doty (1996) drept „universaliste", „contingenţe" şi „configuraţionale". Richardson şi Thompson (1999) au redefinit primele două abordări ca fiind cea mai bună practică şi cea mai bună potrivire şi au păstrat cuvântul „configuraţional", adică utilizarea „pachetelor", ca a treia abordare.

Alinierea strategiei de HR

O cerinţă fundamentală în dezvoltarea strategiei de HR este ca aceasta să fie aliniată la strategia de afaceri (integrare verticală) şi să se potrivească culturii organizaţionale. Orice altceva decurge din acest proces de aliniere.

Integrarea cu strategia de afaceri

Problemele cheie de afaceri care pot avea impact asupra strategiilor de resurse umane includ:

- intenţii de creştere sau retragere, achiziţii, fuziuni, dezinvestiţii , diversificare, dezvoltare de produs/piaţă;
- propuneri privind creşterea avantajului competitiv prin inovare care să conducă la diferenţierea produsului/serviciului, creşterea productivităţii, îmbunătăţirea calităţii/serviciul clienţilor, reducerea costurilor (reducerea dimensiunilor);

- nevoia simţită de a dezvolta o cultură mai pozitivă, orientată spre performanţă şi orice alte imperative de management cultural asociate cu schimbări în filozofiile organizaţiei în domenii precum câştigarea angajamentului, reciprocităţii, comunicării, implicarii, devoluţiei şi lucrului în echipă.

Strategiile de afaceri pot fi influenţate de factori de HR, deşi nu în mod excesiv. Strategiile de resurse umane sunt preocupate de a face strategiile de afaceri să funcţioneze. Dar strategia de afaceri trebuie să ţină cont de oportunităţile şi constrângerile cheie de HR.

Wright şi Snell (1998) sugerează că căutarea potrivirii necesită cunoaşterea abilităţilor şi comportamentului necesare pentru implementarea strategiei, cunoaşterea practicilor MRU necesare pentru a obţine acele abilităţi şi comportamente şi abilitatea de a implementa rapid sistemul dorit de practici MRU.

Un cadru pentru alinierea strategiilor de resurse umane şi de afaceri este oferit de o abordare strategică competitivă care leagă diferitele strategii de resurse umane la strategiile competitive ale firmei, inclusiv cele enumerate de Porter (1985). O ilustrare a modului în care aceasta ar putea fi exprimată este dată în Tabelul 9.1.

Cultură potrivită

Strategiile de resurse umane trebuie să fie congruente cu cultura existentă a organizaţiei sau concepute pentru a produce schimbări culturale în direcţii specificate. Acesta va fi un factor necesar în etapa de formulare, dar ar putea fi un factor vital atunci când vine vorba de punere în aplicare . De fapt, dacă ceea ce se propune este în conformitate cu „modul în care facem lucrurile pe aici", atunci va fi mai uşor acceptat. Cu toate acestea, în cazul mai probabil în care se schimbă „modul în care facem lucrurile pe aici", atunci trebuie acordată o atenţie deosebită problemelor reale care pot apărea în procesul de încercare de a încorpora noua iniţiativă în organizaţie.

Abordarea celor mai bune practici

Această abordare se bazează pe presupunerea că există un set de cele mai bune practici HRM şi că adoptarea acestora va duce inevitabil la performanţe organizaţionale superioare. Patru definiţii ale bunelor practici sunt date în Tabelul 9.2.

Rubrica „cele mai bune practici" a fost atacată de un număr de comentatori. Cappelli şi Crocker-Hefter (1996) comentează că noţiunea de un singur set de bune practici a fost exagerată: „Există exemple în aproape fiecare industrie de firme care au practici de management foarte distinctive... Practicile distincte de resurse umane modelează competenţele de bază care determină modul în care firmele concurează".

Purcell (1999) a criticat, de asemenea, cea mai bună practică sau viziunea universalistă, subliniind inconsecvenţa dintre credinţa în cele mai bune practici şi viziunea bazată pe resurse.

Tabelul 9.1 Legătura dintre HR și strategiile competitive

Strategia competitivă	**Strategia HR**		
	Resurse	**Dezvoltare HR**	**Răsplată**
Obțineți un avantaj competitiv prin inovare	Recrutați și păstrați oameni de înaltă calitate, cu abilități inovatoare și un istoric bun în inovare.	Dezvoltați capacitatea strategică și oferiți încurajare și facilități pentru îmbunătățirea abilităților inovatoare și creșterea capitalului intelectual al organizației.	Oferiți stimulente financiare și recompense și recunoaștere pentru inovațiile de succes.
Obțineți un avantaj competitiv prin calitate	Utilizați proceduri de selecție sofisticate pentru a recruta persoane care sunt susceptibile de a oferi servicii de calitate și nivel înalt pentru clienți.	Încurajați dezvoltarea unei organizații de învățare, dezvoltați și implementați procese de management al cunoștințelor, sprijiniți calitatea totală și inițiativele de îngrijire a clienților cu instruire concentrată.	Leagă recompensele cu performanța de calitate și atingerea unor standarde înalte de servicii pentru clienți.
Obțineți un avantaj competitiv prin conducerea costurilor	Dezvoltarea structurilor de ocupare de bază/periferie; recrutați oameni care sunt susceptibili de a adăuga valoare; dacă este inevitabil, planificați și gestionați umanitatea reducerii	Oferiți formare menită să îmbunătățească productivitatea; inaugurează instruire just-in-time care este strâns legată de nevoile imediate de afaceri și poate genera îmbunătățiri măsurabile ale eficienței costurilor.	Examinați toate practicile de recompensă pentru a vă asigura că oferă un raport calitate-preț și nu duc la cheltuieli inutile.
Obțineți un avantaj competitiv prin angajarea unor oameni mai buni decât cei angajați de concurenți	Utilizați proceduri sofisticate de recrutare și selecție bazate pe o analiză riguroasă a capacităților speciale cerute de organizație.	Dezvoltarea proceselor de învățare organizațională; încurajează învățarea autogestionată prin utilizarea planurilor de dezvoltare personală ca parte a unui proces de management al performanței.	Dezvoltarea proceselor de management al performanței care permit ca recompensele financiare și nefinanciare să fie legate de competență și abilități; asigurați-vă că nivelurile de salarizare sunt competitive.

Tabelul 9.2 Cele mai bune practici HRM

Invitat (1999a)	**Patterson *și colab* . (1997)**	**Pfeffer (1994)**	**Departamentul Muncii al SUA (1993)**
• Selecția și utilizarea atentă a testelor de selecție pentru a-i identifica pe cei cu potențial de a contribui • Formarea și, în special, recunoașterea faptului că formarea este o activitate continuă • Proiectarea postului pentru a asigura flexibilitate, angajament și motivație, inclusiv pași pentru a se asigura că angajații au responsabilitatea și autonomia de a-și folosi pe deplin cunoștințele și abilitățile. • Comunicare pentru a se asigura că un - proces bidirecțional îi ține pe toți pe deplin informați • Programe de acționare a angajaților pentru a crește gradul de conștientizare a angajaților cu privire la implicațiile acțiunilor lor, pentru performanța	• Procese sofisticate de selecție și recrutare • Programe de inducție sofisticate • Antrenament sofisticat • Sisteme de evaluare coerente • Flexibilitatea competențelor forței de muncă • Varietate de locuri de muncă în atelier • Utilizarea echipelor formale • Comunicare frecventă și cuprinzătoare cu forța de muncă • Utilizarea echipelor de îmbunătățire a calității • Termeni și condiții armonizate • Salariul de bază mai mare decât concurența • Utilizarea schemelor de stimulente	• Securitatea angajării • Angajare selectivă • Echipe autogestionate • Compensație ridicată, condiționată de performanță • Instruire pentru a oferi o forță de muncă calificată și motivată • Reducerea diferențelor de statut • Partajarea informațiilor	• Sisteme atente și extinse de recrutare, selecție și formare • Sisteme formale de partajare a informațiilor cu angajații • Design clar al postului • Procese de participare la nivel înalt • Monitorizarea atitudinilor • Evaluări de performanță • Funcționarea corectă a procedurilor de reclamație • Scheme de promovare și compensare care asigură recunoașterea și recompensarea angajaților cu performanțe înalte

care se concentrează pe activele necorporale, inclusiv HR, care permit companiei să facă mai bine decât concurenţii săi. El se întreabă cum poate „universalismul celor mai bune practici să fie armonizat cu ideea că doar unele resurse şi rutine sunt importante şi valoroase, fiind rare şi imperfect imitabile?" Pericolul, aşa cum subliniază Legge (1995), este acela de „potrivire

mecanică a strategiei cu politicile şi practicile MRU".

În conformitate cu teoria contingenţei, care subliniază importanţa interacţiunilor dintre organizaţii şi mediile lor, astfel încât ceea ce fac organizaţiile să depindă de contextul în care îşi desfăşoară activitatea, este greu de acceptat că există ceva precum cea mai bună practică universală. Ceea ce funcţionează bine într-o organizaţie nu va funcţiona neapărat bine în alta, deoarece s-ar putea să nu se potrivească strategiei, culturii, stilului de management, tehnologiei sau practicilor de lucru ale acesteia. După cum remarcă Becker *şi colab* . (1997), „Sistemele de lucru organizaţionale de înaltă performanţă sunt extrem de idiosincratice şi trebuie adaptate cu atenţie la situaţia individuală a fiecărei firme pentru a obţine rezultate optime". Dar cunoaşterea celor mai bune practici poate informa deciziile cu privire la practicile care se potrivesc cel mai bine nevoilor organizaţiei, atâta timp cât se înţelege *de ce* este cea mai bună practică. Şi Becker şi Gerhart (1996) susţin că ideea de bune practici ar putea fi mai potrivită pentru identificarea principiilor care stau la baza alegerii practicilor, spre deosebire de practicile în sine.

Abordarea cea mai potrivită

Abordarea cea mai potrivită subliniază importanţa asigurării faptului că strategiile de resurse umane sunt adecvate circumstanţelor organizaţiei, inclusiv cultura acesteia, procesele operaţionale şi mediul extern. Strategiile de resurse umane trebuie să ţină cont de nevoile specifice atât ale organizaţiei, cât şi ale oamenilor săi. Din motivele prezentate mai sus, majoritatea comentatorilor acceptă că „cea mai bună potrivire" este mai importantă decât „cea mai bună practică ". Nu pot exista prescripţii universale pentru politicile şi practicile MRU. Totul depinde. Acest lucru nu înseamnă că „buna practică" sau „practică de vârf", adică practica care se descurcă bine într-un mediu de succes, ar trebui ignorată. „Evaluarea comparativă" (compararea a ceea ce face organizaţia cu ceea ce se face în altă parte) este o modalitate valoroasă de a identifica domeniile de inovare sau dezvoltare care sunt practicate cu bun efect în altă parte de companiile lider. Dar după ce a învăţat despre ceea ce funcţionează şi, în mod ideal, despre ceea ce nu funcţionează în organizaţii comparabile, revine companiei să decidă ce poate fi relevant în termeni generali şi ce lecţii pot fi învăţate care pot fi adaptate pentru a se potrivi cerinţelor sale strategice şi operaţionale specifice. Punctul de plecare ar trebui să fie o analiză a nevoilor de afaceri ale firmei în contextul său (cultură, structură, tehnologie şi procese). Acest lucru poate indica clar ce trebuie făcut. Ulterior, poate fi util să alegeţi şi să amestecaţi diverse ingrediente de „bune practici" şi să dezvoltaţi o abordare care să le aplice pe cele care sunt adecvate într-un mod care este aliniat cu nevoile identificate de afaceri.

Dar există probleme cu abordarea cea mai potrivită, aşa cum a afirmat Purcell (1999):

> Între timp, căutarea unui model de contingenţă sau de potrivire al MRU este limitată şi de imposibilitatea modelării tuturor variabilelor contingente, de dificultatea de a arăta

interconectarea acestora și de modul în care modificările unei variabile au impact asupra altora.

În viziunea lui Purcell, organizaţiile ar trebui să fie mai puţin preocupate de cele mai bune potriviri şi cele mai bune practici şi mult mai sensibile la procesele de schimbare organizaţională, astfel încât să poată „evita să fie prinse în logica alegerii raţionale".

Abordarea configurațională (grupare)

După cum comentează Richardson şi Thompson (1999), „Succesul unei strategii se bazează pe combinarea potrivirii „verticale" sau externe cu potrivirea „orizontală" sau internă". Ei ajung la concluzia că o firmă cu pachete de practici de HR ar trebui să aibă un nivel mai ridicat de performanţă, cu condiţia să atingă, de asemenea, niveluri ridicate de potrivire cu strategia sa competitivă. Se pune accent pe importanţa „grupării" - dezvoltarea şi implementarea mai multor practici de resurse umane împreună, astfel încât acestea să fie interconectate şi, prin urmare, să se completeze şi să se consolideze reciproc. Acesta este procesul de integrare orizontală, care este denumit şi adoptarea unui „mod de configurare" (Delery şi Doty, 1996) sau utilizarea „complementarităţilor" (MacDuffie, 1995), care a explicat conceptul de grupare după cum urmează:

> În noțiunea de „pachet" este implicită ideea că practicile din cadrul pachetelor sunt interconectate și consecvente intern și că „mai mult este mai bine" în ceea ce privește impactul asupra performanței, din cauza efectului de suprapunere și de întărire reciprocă al practicilor multiple.

Dyer şi Reeves (1995) notează că: „Logica în favoarea grupării este simplă ... Deoarece performanţa angajaţilor este o funcţie atât a capacităţii, cât şi a motivaţiei, este logic să existe practici menite să le îmbunătăţească pe ambele". Astfel, există mai multe moduri prin care angajaţii pot dobândi abilităţile necesare (cum ar fi selecţia şi formarea atentă) şi multiple stimulente pentru a spori motivaţia (diferite forme de recompense financiare şi non-financiare). Un studiu realizat de Dyer şi Reeves (1995) asupra diferitelor modele care enumeră practicile de HR care creează o legătură între MRU şi performanţa afacerii a constatat că activităţile care apar în majoritatea modelelor au fost implicarea, selecţia atentă, formarea extensivă şi compensarea contingentă.

Scopul grupării este de a obţine coerenţa, care este unul dintre cele patru „sensuri" ale MRU strategice definite de Hendry şi Pettigrew (1986). Coerenţa există atunci când s-a dezvoltat un set de politici şi practici de HR care se consolidează reciproc, care contribuie în comun la realizarea strategiilor organizaţiei de potrivire a resurselor cu nevoile organizaţionale, îmbunătăţirea performanţei şi calităţii şi, în întreprinderile comerciale, obţinerea unui avantaj competitiv.

Procesul de grupare a strategiilor de HR (integrare orizontală sau potrivire) este un aspect important al conceptului de MRU strategic. Într-un fel, MRU strategică este holistică; este

preocupat de organizaţie ca entitate totală şi abordează ceea ce trebuie făcut în întreaga organizaţie pentru a-i permite acesteia să-şi atingă obiectivele strategice corporative. Nu este interesat de programe şi tehnici izolate sau de dezvoltarea *ad-hoc* a practicilor de HR.

În discuţia lor despre cele patru domenii de politică ale MRU (influenţa angajaţilor, fluxul de management al resurselor umane, sistemele de recompensă şi sistemele de lucru) Beer *şi colab* . (1984) au sugerat că acest cadru poate stimula managerii să planifice cum să îndeplinească sarcinile majore MRU „într-o manieră unificată, coerentă, mai degrabă decât într-o abordare dezarticulată bazată pe o combinaţie de practici anterioare, accidente şi răspunsuri ad-hoc".

Problema abordării grupării este aceea de a decide care este cea mai bună modalitate de a lega diferite practici împreună. Nu există dovezi că un pachet este, în general, mai bun decât altul, deşi utilizarea practicilor de management al performanţei şi a cadrelor de competenţe sunt două modalităţi care sunt de obicei adoptate pentru a asigura coerenţa într-o serie de activităţi de resurse umane. *În urma* constatărilor lui MacDuffie, nu există nicio dovadă concludentă că în Marea Britanie gruparea a îmbunătăţit efectiv performanţa.

METODOLOGIE DE DEZVOLTARE A STRATEGIEI

O metodologie pentru formularea strategiilor de HR a fost dezvoltată de Dyer şi Holder (1998) după cum urmează:

1. *Evaluarea fezabilităţii* – din punct de vedere al resurselor umane, fezabilitatea depinde de faptul dacă numărul şi tipurile de persoane cheie necesare pentru a face propunerea să reuşească pot fi obţinute în timp util şi la un cost rezonabil şi dacă aşteptările comportamentale asumate de strategie sunt realiste (de exemplu, ratele de retenţie şi - nivelurile de productivitate).
2. *Determinaţi dezirabilitatea* - examinaţi implicaţiile strategiei în ceea ce priveşte politicile sacrosante de HR (de exemplu, o strategie de retragere rapidă ar trebui să fie pusă în discuţie de către o companie cu o politică de ocupare completă).

3. *Determinaţi obiectivele* - acestea indică principalele probleme la care trebuie lucrat şi derivă în primul rând din conţinutul strategiei de afaceri. De exemplu, o strategie de a deveni un producător cu costuri mai mici ar necesita reducerea costurilor cu forţa de muncă. Acest lucru se traduce, la rândul său, în două tipuri de obiective de HR: standarde de performanţă mai ridicate (contribuţie) şi număr redus de angajaţi (compoziţie).
4. *Decideţi mijloacele de realizare a obiectivelor* - regula generală este că cu cât potrivirea externă şi internă este mai apropiată, cu atât strategia este mai bună, în concordanţă cu nevoia de adaptare flexibilă la schimbare. Potrivirea externă se referă la gradul de coerenţă dintre

obiectivele de HR, pe de o parte, şi exigenţele strategiei de afaceri subiacente şi condiţiile de mediu relevante, pe de altă parte. Adecvarea internă măsoară măsura în care mijloacele HR rezultă din obiectivele HR şi din alte condiţii de mediu relevante , precum şi gradul de coerenţă sau sinergie dintre diferitele mijloace HR.

Dar pot fi urmate multe rute diferite atunci când se formulează strategiile de resurse umane - nu există o cale corectă. Pe baza cercetărilor efectuate în 30 de companii cunoscute, Tyson şi Witcher (1994) au comentat că: „Diferitele abordări ale formării strategiei reflectă moduri diferite de a gestiona schimbarea şi modalităţi diferite de a aduce oamenii din afacere în conformitate cu obiectivele de afaceri".

În dezvoltarea strategiilor de HR, procesul poate fi la fel de important ca şi conţinutul. Tyson şi Witcher (1994) au remarcat, de asemenea, din cercetările lor că: „Procesul de formulare a strategiei de resurse umane a fost adesea la fel de important pe cât a fost de acord în cele din urmă conţinutul strategiei. S-a argumentat că, lucrând la probleme strategice şi evidenţiind punctele de tensiune, au apărut noi idei şi s-a găsit un consens asupra obiectivelor.[1]

Deşi strategiile de HR pot şi vor apărea într-o perioadă de timp, sunt multe de spus pentru adoptarea unei abordări sistematice prin efectuarea unei revizuiri strategice.

EFECTUAREA UNEI REVIZII STRATEGICE

O revizuire strategică evaluează sistematic cerinţele strategiei în lumina unei analize a nevoilor prezente şi viitoare ale afacerilor şi ale oamenilor. O astfel de revizuire oferă răspunsuri la trei întrebări de bază:

1. Unde suntem acum?
2. Unde vrem să fim peste unul, doi sau trei ani?
3. Cum o să ajungem acolo?

Etapele unei revizuiri strategice sunt ilustrate în Figura 9.1.

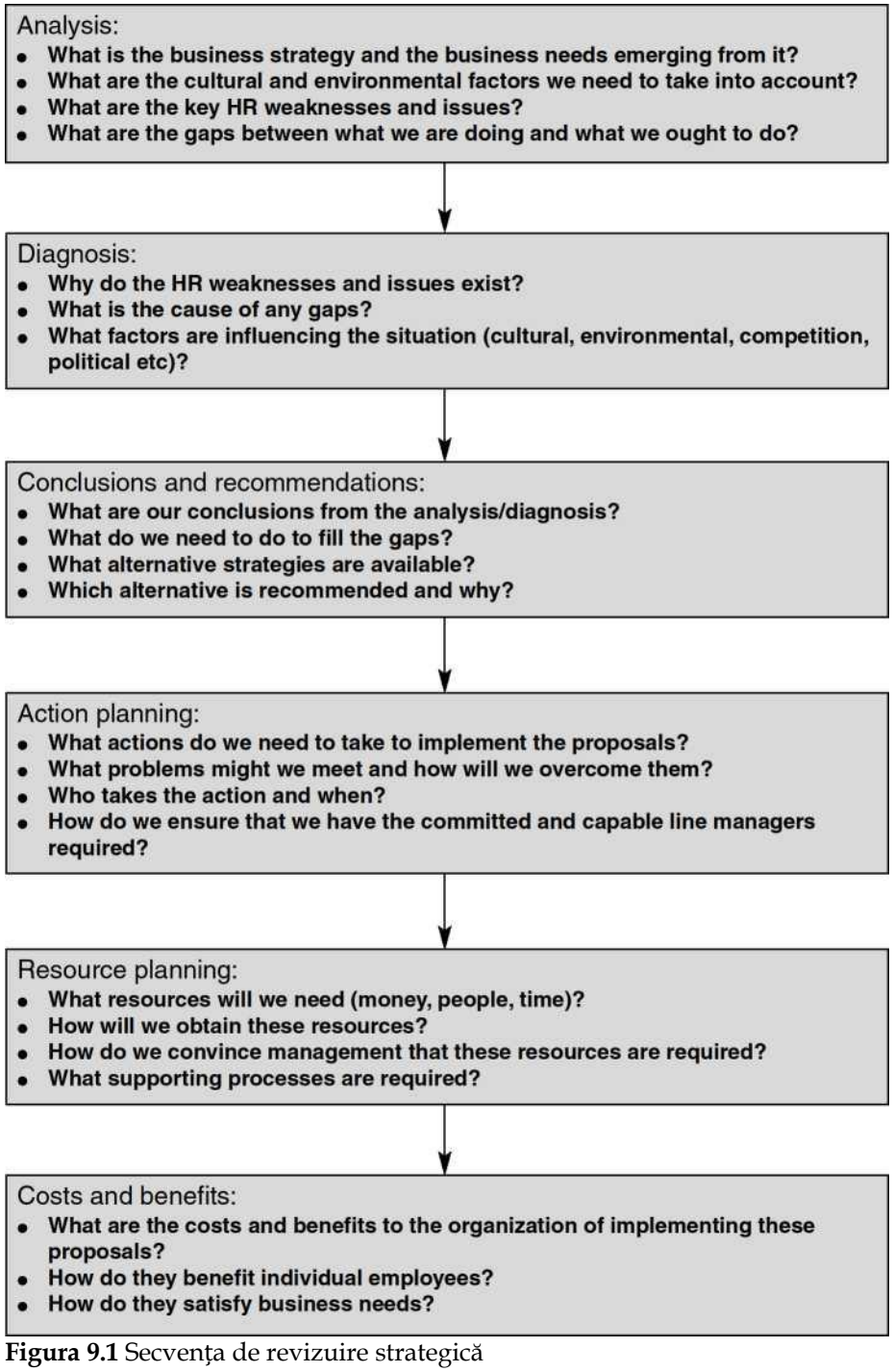

Analysis:
• What is the business strategy and the business needs emerging from it?
• What are the cultural and environmental factors we need to take into account?
• What are the key HR weaknesses and issues?
• What are the gaps between what we are doing and what we ought to do?
Diagnosis:
• Why do the HR weaknesses and issues exist?
• What is the cause of any gaps?
• What factors are influencing the situation (cultural, environmental, competition, political etc)?
Conclusions and recommendations:
• What are our conclusions from the analysis/diagnosis?
• What do we need to do to fill the gaps?
• What alternative strategies are available?
• Which alternative is recommended and why?
Action planning:
• What actions do we need to take to implement the proposals?
• What problems might we meet and how will we overcome them?
• Who takes the action and when?
• How do we ensure that we have the committed and capable line managers required?
Resource planning:
• What resources will we need (money, people, time)?
• How will we obtain these resources?
• How do we convince management that these resources are required?
• What supporting processes are required?
Costs and benefits:
• What are the costs and benefits to the organization of implementing these proposals?
• How do they benefit individual employees?
• How do they satisfy business needs?

Figura 9.1 Secvenţa de revizuire strategică

STABILIREA STRATEGIEI

O revizuire strategică poate oferi baza pentru stabilirea strategiei. Nu există un model standard pentru a face acest lucru, dar următoarele titluri sunt tipice.

1. *Bază*
   - nevoile afacerii în ceea ce privește elementele cheie ale strategiei de afaceri;
   - analiza factorilor de afaceri și de mediu (SWOT/PESTLE);
   - factori culturali – posibile ajutoare sau piedici la implementare.
2. *Conținut* - detalii ale strategiei de resurse umane propuse.
3. *Raționament* - argumentul de afaceri al strategiei pe fundalul nevoilor afacerii și al factorilor de mediu/culturali.
4. *Plan de implementare*
   - program de acțiune;
   - responsabilitatea pentru fiecare etapa;
   - resursele necesare;
   - aranjamente propuse pentru comunicare, consultare, implicare și formare;
   - aranjamente de management de proiect.
5. *Analiza costurilor și beneficiilor* - o evaluare a implicațiilor planului asupra resurselor (costuri, oameni și facilități) și beneficiile care vor acumula, pentru organizație în ansamblu, pentru managerii de linie și pentru angajații individuali (pe cât posibil aceste beneficii ar trebui cuantificate în termeni de valoare adăugată).

IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE HR

Introducerea strategiilor de HR în acțiune nu este ușoară, chiar dacă acestea au fost dezvoltate prin intermediul unei revizuiri sistematice și stabilite într-un cadru clar. Deoarece strategiile tind să fie exprimate ca abstracții, ele trebuie transpuse în programe cu obiective și rezultate clare. Termenul „MRU strategic" a fost devalorizat în unele sferturi, uneori pentru a însemna doar câteva idei generalizate despre politicile de resurse umane, alteori pentru a descrie un plan pe termen scurt, de exemplu, pentru a crește rata de retenție a absolvenților. Trebuie subliniat faptul că strategiile de resurse umane nu sunt doar programe, politici sau planuri *ad-hoc* referitoare la problemele de resurse umane pe care departamentul de resurse umane se întâmplă să le considere importante. Inițiativele fragmentare nu constituie strategie.

Problema, după cum au observat Gratton *și colab.* (1999), este că prea des există un decalaj între ceea ce prevede că strategia va fi realizată și ceea ce i se întâmplă de fapt. După cum au spus ei:

> O componentă principală care a parcurs toată această carte este disjuncția dintre retorică și realitate în domeniul managementului resurselor umane, între teoria MRU și practica MRU, între

ceea ce funcția de resurse umane spune că face și modul în care acea practică este percepută de către angajați și între ceea ce managementul superior consideră că este rolul funcției de resurse umane și rolul pe care acesta îl joacă de fapt.

Factorii identificați de Gratton *și colab.* care au contribuit la crearea acestui decalaj includ:

- tendința angajaților din diverse organizații doar de a accepta inițiativele pe care le percep a fi relevante pentru propriile domenii;
- tendința angajaților cu vechime în muncă de a se agăța de *status quo;*
- inițiativele complexe sau ambigue pot să nu fie înțelese de angajați sau vor fi percepute diferit de aceștia, în special în organizațiile mari și diverse;
- este mai dificil să câștigi acceptarea inițiativelor non-rutine;
- angajații vor fi ostili față de inițiative dacă se crede că sunt în conflict cu identitatea organizației, de exemplu reducerea personalului într-o cultură a „locului pe viață";
- inițiativa este văzută ca o amenințare;
- inconsecvențe între strategiile și valorile corporative;
- măsura în care se are încredere în managementul superior;
- corectitudinea percepută a inițiativei;
- măsura în care procesele existente ar putea contribui la încorporarea inițiativei;
- o cultură birocratică care duce la inerție.

Bariere în implementarea strategiilor de HR

Fiecare dintre factorii enumerați de Gratton *și colab.* poate crea bariere în calea implementării cu succes a strategiilor de resurse umane. Alte bariere majore includ neînțelegerea nevoilor strategice ale afacerii, evaluarea inadecvată a factorilor de mediu și culturali care afectează conținutul strategiilor și dezvoltarea inițiativelor prost concepute și irelevante, posibil pentru că sunt moduri actuale sau pentru că a existat o analiză prost digerată a bunelor practici care nu se potrivește cerințelor organizației. Aceste probleme sunt agravate atunci când se acordă o atenție insuficientă problemelor practice de implementare, rolul important al managerilor de linie în implementarea strategiilor și necesitatea de a avea procese de sprijin stabilite pentru inițiativă (de exemplu, managementul performanței pentru a sprijini plata performanței).

Depășirea barierelor

Pentru a depăși aceste bariere este necesar să:

- efectuează o analiză preliminară riguroasă a nevoilor și cerințelor;
- formula strategia;
- obține sprijin pentru strategie;
- să evalueze barierele și să le rezolve;

- pregătirea planurilor de acțiune;
- implementare proiect-management;
- urmăriți și evaluați progresul, astfel încât să poată fi luate măsuri de remediere după cum este necesar.

10

Politici HRM

CE SUNT POLITICILE DE RESURSE UMANE

Politicile de resurse umane sunt orientări continue cu privire la abordarea pe care organizaţia intenţionează să o adopte în gestionarea oamenilor săi. Ele definesc filozofiile şi valorile organizaţiei cu privire la modul în care oamenii ar trebui să fie trataţi şi din acestea derivă principiile pe baza cărora managerii trebuie să acţioneze atunci când se ocupă de problemele de resurse umane. Prin urmare, politicile de resurse umane servesc drept puncte de referinţă atunci când practicile de angajare (descrise în capitolul 57) sunt dezvoltate şi atunci când se iau decizii cu privire la oameni. Ele ajută la definirea „modului în care se fac lucrurile pe aici".

Politicile de resurse umane ar trebui să fie diferenţiate de proceduri, aşa cum sa discutat în capitolul 58. O politică oferă îndrumări generalizate cu privire la abordarea adoptată de organizaţie şi, prin urmare, de angajaţii săi, cu privire la diferite aspecte ale angajării. O procedură precizează cu exactitate ce măsuri ar trebui luate în conformitate cu politica.

DE CE AVEȚI POLITICI DE HR

Politicile de resurse umane sau de angajare ajută la asigurarea faptului că, atunci când se ocupă de chestiuni care privesc oamenii, este adoptată o abordare în conformitate cu valorile corporative în întreaga organizaţie. Ele servesc drept bază pentru adoptarea valorilor - conversia valorilor susţinute în valori în uz. Ele oferă cadre în care sunt consecvente

deciziile sunt luate şi promovează echitatea în modul în care oamenii sunt trataţi. Deoarece oferă îndrumări cu privire la ceea ce ar trebui să facă managerii în circumstanţe particulare, facilitează împuternicirea, deconcentrarea şi delegarea. Deşi ar trebui să se potrivească culturii corporative, ele pot, de asemenea, ajuta la modelarea acesteia.

TREBUIE FORMALIZATE POLITICILE?

Toate organizaţiile au politici de resurse umane. Unele, însă, există implicit ca o filozofie a managementului şi o atitudine faţă de angajaţi care se exprimă în modul în care sunt tratate problemele de HR; de exemplu, introducerea de noi tehnologii. Avantajul politicilor explicite în ceea ce priveşte coerenţa şi înţelegerea poate părea a fi evident, dar există dezavantaje: politicile scrise pot fi inflexibile, constrictive, banale sau toate trei. Într-o anumită măsură, politicile trebuie adesea exprimate în termeni abstracti, iar managerilor nu le pasă de abstracţii. Dar preferă să ştie unde se află - oamenilor le place structura - şi politicile de HR oficializate pot oferi liniile directoare de care au nevoie.

Politicile de HR formalizate pot fi utilizate în pregătirea de instruire, lider de echipă şi management pentru a ajuta participanţii să înţeleagă filozofiile şi valorile organizaţiei şi modul în care se aşteaptă să se comporte în acest context. Sunt un mijloc de definire a raportului de muncă şi a contractului psihologic (vezi capitolele 15 şi 16).

Deşi politicile scrise sunt importante, valoarea lor este redusă dacă nu sunt susţinute de o cultură de sprijin. Acest lucru se aplică în special politicilor de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată .

DOMENIILE DE POLITICĂ DE HR

Politicile de resurse umane pot fi exprimate ca declaraţii generale ale valorilor organizaţiei. Principalele puncte care pot fi incluse într-o declaraţie generală de politică şi domenii specifice de politică sunt prezentate mai jos.

Politica generala

Politica generală defineşte modul în care organizaţia îşi îndeplineşte responsabilităţile sociale faţă de angajaţii săi şi stabileşte atitudinile sale faţă de aceştia. Este o expresie a valorilor sau convingerilor sale despre modul în care oamenii ar trebui trataţi. Peters şi Waterman (1982) au scris că, dacă li s-ar cere un sfat universal pentru management, un adevăr pe care l- ar putea extrage din toate cercetările lor despre ceea ce face ca o organizaţie să fie excelentă, ar fi: „Descoperiţi-vă sistemul de valori". Decideţi ce reprezintă organizaţia. Selznick (1957) a subliniat rolul cheie al valorilor în organizaţii, când a scris „Formarea unei instituţii este

marcată de asumarea angajamentelor valorice, adică de alegeri care fixează ipotezele factorilor de decizie politică cu privire la natura întreprinderii , scopurile, metodele şi rolurile sale distincte".

Valorile exprimate într-o declaraţie generală a politicilor de resurse umane se pot referi în mod explicit sau implicit la următoarele concepte:

- *Echitate:* tratarea angajaţilor în mod corect şi corect prin adoptarea unei abordări „echitabile". Aceasta include protejarea persoanelor de orice decizie neloială luată de managerii lor, oferirea de oportunităţi egale pentru angajare şi promovare şi operarea unui sistem de plată echitabil.
- *Luare în considerare:* luarea în considerare a circumstanţelor individuale atunci când se iau decizii care afectează perspectivele, securitatea sau respectul de sine a angajaţilor.
- *Învăţare organizaţională:* o credinţă în necesitatea de a promova învăţarea şi dezvoltarea - tuturor membrilor organizaţiei prin furnizarea proceselor şi a sprijinului necesar.
- *Performanţa prin oameni:* importanţa acordată dezvoltării unei culturi a performanţei şi îmbunătăţirii continue; semnificaţia managementului performanţei ca mijloc de definire şi acordare a aşteptărilor reciproce; oferirea unui feedback corect oamenilor cu privire la performanţa lor.
- *Echilibrul între viaţa profesională şi viaţa privată:* străduinţa de a oferi practici de angajare care să permită oamenilor să îşi echilibreze munca şi obligaţiile personale.
- *Calitatea vieţii în muncă:* urmărirea în mod conştient şi continuu a îmbunătăţirii calităţii vieţii în muncă. Aceasta implică creşterea sentimentului de satisfacţie pe care oamenii îl obţin din munca lor prin, pe cât posibil, reducerea monotoniei, creşterea varietăţii, autonomiei şi responsabilităţii şi evitând stresul prea mare.
- *Condiţii de muncă:* asigurarea unor condiţii de muncă sănătoase, sigure şi, pe cât posibil, plăcute.

Aceste valori sunt susţinute de multe organizaţii într-o formă sau alta, dar în ce măsură sunt ele practicate atunci când se iau decizii „conduse de afaceri", care, desigur, pot fi foarte dăunătoare angajaţilor dacă, de exemplu, duc la redundanţă ? Una dintre dilemele cu care se confruntă toţi cei care formulează politici de resurse umane este, cum putem urmări politici conduse de afaceri care să se concentreze pe succesul în afaceri şi, de asemenea, să ne îndeplinim obligaţiile faţă de angajaţi în termeni precum echitate, consideraţie, echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată, calitatea vieţii şi condiţiile de muncă? A susţine, aşa cum fac unii, că strategiile de resurse umane ar trebui să fie în întregime conduse de afaceri, pare să implice că considerentele umane nu sunt importante. Organizaţiile au obligaţii faţă de toate părţile interesate, nu doar faţă de proprietari.

Poate fi dificil de exprimat aceste politici în altceva decât în termeni generali, dar angajatorii sunt din ce în ce mai nevoiți să recunoască faptul că sunt supuși presiunilor externe și interne, care acționează ca constrângeri în măsura în care pot neglija standardele mai înalte de comportament față de angajații lor la care se așteaptă de la ei.

Politici specifice

Politicile specifice ar trebui să acopere următoarele domenii, așa cum sunt descrise mai jos: șanse egale, gestionarea diversității, vârstă și angajare, promovare, echilibru viața profesională, dezvoltarea angajaților, recompensă, implicare și participare, relații cu angajații, noi tehnologii, sănătate și siguranță, disciplină, nemulțumiri, concediere, hărțuire sexuală , intimidare, abuz de substanțe, fumat, SIDA și e-mailuri.

Egalitatea de șanse

Politica de șanse egale ar trebui să explice hotărârea organizației de a oferi șanse egale tuturor, indiferent de sex, rasă, credință, dizabilitate, vârstă sau stare civilă. Politica ar trebui să se ocupe, de asemenea, de măsura în care organizația dorește să întreprindă „acțiuni afirmative" pentru a remedia dezechilibrele dintre numărul de angajați în funcție de sex sau rasă sau de diferențele dintre nivelurile de calificări și abilități pe care le-au atins.

Politica ar putea fi formulată după cum urmează:

1. Suntem un angajator cu șanse egale. Aceasta înseamnă că nu permitem discriminarea directă sau indirectă împotriva niciunui angajat pe motive de rasă, naționalitate , sex, orientare sexuală, dizabilitate, religie, stare civilă sau vârstă.
2. Discriminarea directă are loc atunci când o persoană este tratată mai puțin favorabil decât sunt sau ar fi tratați alții în circumstanțe similare.
3. Discriminarea indirectă are loc atunci când, intenționat sau nu, se aplică o condiție care afectează negativ o proporție considerabilă de persoane de o rasă, naționalitate, sex, orientare sexuală, religie sau stare civilă, persoanele cu dizabilități sau angajații mai în vârstă.
4. Firma se va asigura că principiile egalității de șanse sunt aplicate în toate politicile sale de resurse umane și, în special, în procedurile legate de recrutarea, formarea, dezvoltarea și promovarea angajaților săi.
5. Acolo unde este cazul și acolo unde este permis în conformitate cu legislația și codurile de practică relevante, angajații grupurilor subreprezentate vor primi o pregătire pozitivă și încurajare pentru a obține șanse egale.

Gestionarea diversității

O politică privind gestionarea diversității recunoaște că există diferențe între angajați și că aceste diferențe, dacă sunt gestionate corespunzător, vor permite ca munca să se desfășoare

mai eficient şi mai eficient. Nu se concentrează exclusiv pe problemele discriminării , ci se concentrează în schimb pe recunoaşterea diferenţelor dintre oameni. Aşa cum exprimă Kandola şi Fullerton (1994), conceptul de management al diversităţii „este fondat pe premisa că valorificarea acestor diferenţe va crea un mediu productiv în care toată lumea se va simţi apreciată, în care talentele lor sunt pe deplin utilizate şi în care obiectivele organizaţionale sunt îndeplinite".

Gestionarea diversităţii este un concept care recunoaşte beneficiile care pot fi obţinute din diferenţe. Ea diferă de egalitatea de şanse, care urmăreşte să legifereze împotriva discriminării , presupune că oamenii ar trebui asimilaţi în organizaţie şi se bazează adesea pe acţiuni afirmative.

O politică de management al diversităţii ar putea:

- să recunoască diferenţele culturale şi individuale la locul de muncă;
- afirmă că organizaţia apreciază diferitele calităţi pe care oamenii le aduc la locul de muncă;
- subliniază necesitatea de a elimina părtinirea în domenii precum selecţia, promovarea, evaluarea performanţei, salarizarea şi oportunităţile de învăţare;
- concentraţi atenţia pe diferenţele individuale mai degrabă decât pe diferenţele de grup.

Vârsta și angajarea

Politica privind vârsta şi ocuparea forţei de muncă ar trebui să ţină cont de următoarele fapte enumerate de CIPD:

- Vârsta este un predictor slab al performanţei la locul de muncă.
- Este înşelător să echivalezi abilităţile fizice şi mentale cu vârsta.
- O mai mare parte a populaţiei trăieşte o viaţă activă şi sănătoasă pe măsură ce îmbătrâneşte.

Politica ar trebui să definească abordarea pe care o adoptă organizaţia pentru angajarea, promovarea şi formarea angajaţilor în vârstă. Ar trebui să sublinieze faptul că singurul criteriu de selecţie sau promovare ar trebui să fie capacitatea de a face treaba; iar pentru formare, convingerea că angajatul va beneficia, indiferent de vârstă. Politica ar trebui să precizeze, de asemenea, că cerinţele de vârstă nu ar trebui să fie stabilite în anunţurile externe sau interne de angajare.

Promovare

O politică de promovare ar putea afirma intenţia organizaţiei de a promova din interior oriunde acest lucru este adecvat, ca mijloc de a-şi satisface cerinţele pentru personal de înaltă calitate. Politica ar putea, totuşi, să recunoască faptul că vor exista ocazii în care nevoile

prezente şi viitoare ale organizaţiei vor putea fi satisfăcute numai prin recrutare din exterior. S-ar putea sublinia că o organizaţie viguroasă are nevoie din când în când de infuzii de sânge proaspăt pentru a nu stagna. În plus, politica ar putea prevedea că angajaţii vor fi încurajaţi să aplice pentru locuri de muncă promovate intern şi nu vor fi împiedicaţi de la promovare de către managerii lor, oricât de reticenţi ar fi aceştia din urmă să le piardă.

Echilibrul dintre viața profesională și viața privată

Politicile de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată definesc modul în care organizaţia intenţionează să permită angajaţilor o mai mare flexibilitate în tiparele lor de lucru, astfel încât aceştia să poată echilibra ceea ce fac la locul de muncă cu responsabilităţile şi interesele pe care le au în afara muncii. Politica va indica modul în care practicile de lucru flexibile pot fi dezvoltate şi implementate. Se va sublinia faptul că numărul de ore lucrate nu trebuie tratat ca un criteriu de evaluare a performanţei. Acesta va stabili orientări privind aranjamentele specifice care pot fi făcute, cum ar fi programul flexibil, săptămâna de lucru comprimată, contractele de muncă pe termen lung, munca la domiciliu, concediul special pentru părinţi şi îngrijitori, pauze de carieră şi diferite tipuri de îngrijire a copilului.

Dezvoltarea angajaților

Politica de dezvoltare a angajaţilor ar putea exprima angajamentul organizaţiei faţă de dezvoltarea continuă a abilităţilor şi abilităţilor angajaţilor pentru a maximiza contribuţia acestora şi pentru a le oferi oportunitatea de a-şi îmbunătăţi abilităţile, de a-şi realiza potenţialul, de a-şi avansa în cariera şi de a-şi creşte angajabilitatea atât în interiorul, cât şi în afara organizaţiei.

Răsplată

Politica de recompensă ar putea acoperi aspecte precum:

- asigurarea unui sistem de salarizare echitabil;
- salariu egal pentru muncă de valoare egală;
- plata pentru performanţă, competenţă, abilitate sau contribuţie;
- împărtăşirea succesului organizaţiei (distribuirea câştigurilor sau împărţirea profitului);
- relaţia dintre nivelurile de salarizare din organizaţie şi ratele pieţei;
- furnizarea de beneficii angajaţilor, inclusiv beneficii flexibile, dacă este cazul;
- importanţa acordată recompenselor non-financiare rezultate din recunoaştere, realizare, autonomie şi oportunitatea de dezvoltare.

Implicare și participare

Implicarea şi participarea (politica privind vocea angajaţilor) ar trebui să explice convingerea organizaţiei de a oferi angajaţilor posibilitatea de a avea un cuvânt de spus în problemele care îi afectează. Ar trebui să definească mecanismele pentru vocea angajaţilor, cum ar fi schemele comune de consultare şi sugestii.

Relațiile cu angajații

Politica de relaţii cu angajaţii va stabili abordarea organizaţiei cu privire la drepturile angajaţilor de a avea interesele reprezentate în faţa conducerii prin sindicate, asociaţii de personal sau altă formă de sistem reprezentativ. Acesta va acoperi, de asemenea, baza pe care organizaţia lucrează cu sindicatele, de exemplu, subliniind că acesta ar trebui privit ca un parteneriat.

Noua tehnologie

O declaraţie de politică a noii tehnologii ar putea prevedea că vor exista consultări cu privire la introducerea noii tehnologii şi paşii care ar fi luati de organizaţie pentru a minimiza riscul de concediere obligatorie sau a afecta negativ alţi termeni şi condiţii sau aranjamente de lucru.

Sănătate și siguranță

Politicile de sănătate şi siguranţă acoperă modul în care organizaţia intenţionează să ofere locuri şi sisteme de lucru sănătoase şi sigure (a se vedea capitolul 55).

Disciplina

Politica disciplinară ar trebui să precizeze că angajaţii au dreptul să ştie ce se aşteaptă de la ei şi ce s-ar putea întâmpla dacă încalcă regulile organizaţiei. De asemenea, ar sublinia că, în gestionarea cazurilor disciplinare, organizaţia va trata angajaţii în conformitate cu principiile justiţiei naturale.

Nemulțumirile

Politica privind nemulţumirile ar putea prevedea că angajaţii au dreptul de a-şi ridica nemulţumirile managerului lor, de a fi însoţiţi de un reprezentant dacă doresc acest lucru şi de a face apel la un nivel superior dacă consideră că nemulţumirea lor nu a fost soluţionată în mod satisfăcător.

Redundanţă

Politica de concediere ar putea afirma că intenţia organizaţiei este de a depune toate eforturile pentru a evita concedierea involuntară prin procedurile sale de redistribuire şi recalificare. Cu

toate acestea, dacă concedierea este inevitabil, cei afectaţi vor primi un tratament corect şi echitabil, cantitatea maximă de avertizare şi orice ajutor care poate fi oferit de organizaţie pentru a obţine o muncă alternativă adecvată.

Hărțuire sexuală

Politica privind hărţuirea sexuală ar trebui să precizeze următoarele:

1. Hărţuirea sexuală nu va fi tolerată.
2. Angajaţilor supuşi hărţuirii sexuale li se vor oferi sfaturi, sprijin şi consiliere, după caz.
3. Se va face orice încercare de a rezolva problema în mod informal cu persoana reclamată.
4. Angajatului i se va acorda asistenţă pentru a se plânge formal dacă discuţiile informale eşuează.
5. Un proces special va fi disponibil pentru audierea plângerilor privind hărţuirea sexuală . Acest lucru va permite angajaţilor să îşi aducă plângerea unei persoane de sexul lor, dacă doresc acest lucru.
6. Plângerile vor fi tratate cu sensibilitate şi cu respectul cuvenit atât pentru drepturile reclamantului, cât şi ale acuzatului.
7. Hărţuirea sexuală este considerată o abatere industrială gravă şi, dacă este dovedită, face persoana responsabilă pentru concedierea imediată. Pot fi rezervate sancţiuni mai puţin severe pentru cazuri minore, dar va exista întotdeauna un avertisment că repetarea va duce la concediere.

Bullying

O politică de combatere a hărţuirii va prevedea că hărţuirea nu va fi tolerată de organizaţie şi că cei care persistă să-şi agreseze personalul vor fi supuşi unor măsuri disciplinare, care ar putea fi severe în cazuri deosebit de grave. Politica va clarifica faptul că persoanele care sunt hărţuite ar trebui să aibă dreptul de a discuta problema cu un reprezentant al managementului sau cu un membru al funcţiei de resurse umane şi de a depune o plângere. Politica ar trebui să sublinieze că, dacă se primeşte o plângere, aceasta va fi investigată în detaliu.

Abuzul de substanțe

O politică privind abuzul de substanţe ar putea include asigurări că:

- Angajaţilor identificaţi ca având probleme legate de abuzul de substanţe li se vor oferi sfaturi şi ajutor.
- Orice absenţă rezonabilă de la locul de muncă necesară pentru a primi tratament va fi acordată în cadrul schemei de boală a organizaţiei, cu condiţia să existe o cooperare deplină din partea angajatului.

- Angajatului i se va oferi o oportunitate de a discuta problema odată ce devine evident sau suspectează că performanţa în muncă este afectată de probleme legate de substanţe.
- Angajatul are dreptul de a fi însoţit de un prieten sau de un reprezentant al angajatului în orice astfel de discuţie.
- Se vor recomanda agenţii la care angajatul se poate adresa pentru ajutor, dacă este necesar .
- Drepturile de angajare vor fi protejate pe durata oricărei perioade rezonabile de tratament .

Fumat

Politica privind fumatul ar defini regulile de interzicere a fumatului, inclusiv unde, dacă este cazul, fumatul este permis.

SIDA

O politică privind SIDA ar putea include următoarele puncte:

- Riscurile de infecţie în majoritatea locurilor de muncă sunt neglijabile.
- Acolo unde ocupaţia presupune contact de sânge, ca în spitale, cabinete medicale şi laboratoare, se vor implementa măsurile de precauţie speciale recomandate de Comisia de Sănătate şi Siguranţă.
- Angajaţii care ştiu că sunt infectaţi cu SIDA nu vor fi obligaţi să dezvăluie faptul companiei, dar dacă o vor face, faptul va rămâne complet confidenţial.
- Nu va exista nicio discriminare împotriva nimănui cu sau care riscă să se îmbolnăvească de SIDA.
- Angajaţii infectaţi cu HIV sau care suferă de SIDA vor fi trataţi nu altfel decât oricine altcineva care suferă de o boală gravă.

e-mailuri

Politica privind e-mailurile ar putea prevedea că trimiterea sau descărcarea de e- mailuri ofensatoare este interzisă şi că cei care trimit sau descarcă astfel de mesaje vor fi supuşi procedurilor disciplinare normale. De asemenea, pot interzice orice navigare sau descărcare de materiale care nu au legătură cu afacerea, deşi acest lucru poate fi dificil de aplicat. Unele companii au crezut întotdeauna că utilizarea rezonabilă a telefonului este acceptabilă şi că această politică poate fi extinsă la e-mailuri.

Dacă se decide că e-mailurile angajaţilor ar trebui monitorizate pentru a verifica utilizarea excesivă sau inacceptabilă, atunci aceasta ar trebui inclusă într-o politică de e-mail care ar fi, prin urmare, parte a acordurilor contractuale. Ar putea fi inclusă o declaraţie de politică în sensul că „Compania îşi rezervă dreptul de a accesa şi de a monitoriza toate mesajele de e-mail

create, trimise, primite sau stocate în sistemul companiei".

FORMULAREA POLITICILOR DE HR

Pentru formularea şi implementarea politicilor de resurse umane ar trebui luaţi următorii paşi:

1. Obţineţi înţelegere a culturii corporative şi a valorilor sale de bază.
2. Analizaţi politicile existente, scrise şi nescrise. Politicile de resurse umane vor exista în orice organizaţie, chiar dacă sunt mai degrabă implicite decât exprimate formal.
3. Analizaţi influenţele externe. Politicile de resurse umane sunt supuse influenţei legislaţiei privind ocuparea forţei de muncă din Regatul Unit, a regulamentelor de muncă ale Comunităţii Europene şi a codurilor oficiale de practică emise de organisme din Marea Britanie, cum ar fi ACAS (Serviciul de consultanţă, conciliere şi arbitraj), EOC (Comisia pentru egalitate de şanse), CRR (Comisia pentru relaţii rasiale) şi Executivul pentru sănătate şi siguranţă. Ar trebui consultate şi codurile de practică emise de instituţiile profesionale relevante , cum ar fi CIPD.
4. Evaluaţi orice domenii în care sunt necesare politici noi sau politicile existente sunt inadecvate .
5. Verificaţi cu managerii, de preferinţă începând de la vârf, părerile lor despre politicile de resurse umane şi unde cred că ar putea fi îmbunătăţite.
6. Căutaţi opiniile angajaţilor despre politicile de resurse umane, în special măsura în care acestea sunt în mod inerent corecte şi echitabile şi sunt implementate în mod corect şi consecvent. Luaţi în considerare să faceţi acest lucru printr-un sondaj de atitudine.
7. Cereţi părerile reprezentanţilor sindicali.
8. Analizaţi informaţiile obţinute în primii şapte paşi şi pregătiţi proiecte de politici.
9. Consultaţi, discutaţi şi conveniţi politicile cu conducerea şi reprezentanţii sindicali .
10. Comunicaţi politicile, cu note de orientare privind implementarea lor, după cum este necesar (deşi acestea ar trebui să fie cât mai explicite posibil). Suplimentează această comunicare cu instruire.

IMPLEMENTAREA POLITICILOR DE HR

Scopul va fi implementarea politicilor în mod echitabil şi consecvent. Managerii de linie au un rol cheie în acest sens. După cum au subliniat Purcell *şi colab* . (2003), „este nevoie ca politicile de resurse umane să fie concepute şi concentrate pe managerii de primă linie". Ei sunt cei care vor fi în mare parte responsabili pentru implementarea politicilor. Membrii HR pot oferi îndrumări, dar managerii de linie sunt cei care sunt la faţa locului şi trebuie să ia decizii cu

privire la oameni. Rolul resurselor umane este de a comunica şi interpreta politicile, de a convinge managerii de linie că acestea sunt necesare şi de a oferi instruire şi asistenţă care îi va echipa pe manageri să le implementeze. După cum subliniază Purcell *şi colab .*, managerii de linie sunt cei care dau viaţă politicilor de resurse umane.

11

MRU bazată pe competențe

MRU bazată pe competenţe se referă la utilizarea conceptului de competenţă şi a rezultatelor analizei competenţelor pentru a informa şi îmbunătăţi procesele de management al performanţei , recrutare şi selecţie, dezvoltarea angajaţilor şi recompensarea angajaţilor. Limbajul a dominat o mare parte din gândirea şi practica HR în ultimii ani.

Conceptul de competenţă a atins acest grad de proeminenţă deoarece este vorba în esenţă de performanţă. Mansfield (1999) defineşte competenţa ca „o caracteristică de minciună a unei persoane care are ca rezultat o performanţă eficientă sau superioară". Rankin (2002) descrie competenţele ca „definiţii ale abilităţilor şi comportamentelor pe care organizaţiile se aşteaptă ca personalul lor să le practice în munca lor" şi explică că:

> Competențele reprezintă limbajul performanței. Ele pot articula atât rezultatele așteptate din eforturile unui individ, cât și modul în care sunt desfășurate aceste activități. Deoarece toată lumea din organizație poate învăța să vorbească această limbă, competențele oferă un mijloc comun, universal înțeles de a descrie performanța așteptată în multe contexte diferite.

HR bazat pe competenţe se bazează în primul rând pe conceptele de competenţe comportamentale şi tehnice, aşa cum sunt definite în prima secţiune a acestui capitol. Dar este, de asemenea, asociat cu utilizarea calificărilor profesionale naţionale şi scoţiane (NVQs/SNVQs), aşa cum sa examinat şi în prima secţiune. Următoarele cinci secţiuni ale capitolului se concentrează pe aplicarea şi utilizarea competenţelor comportamentale şi tehnice sub următoarele titluri:

- cadre de competenţe;
- motive pentru utilizarea competenţelor;
- utilizarea competenţelor;
- orientări privind dezvoltarea cadrelor de competenţe;
- cheile succesului în utilizarea competenţelor.

Secţiunea finală descrie conceptul asociat de inteligenţă emoţională.

TIPURI DE COMPETENȚE

Cele trei tipuri de competenţe sunt competenţe comportamentale, competenţe tehnice şi NVQ-uri şi SNVQ-uri.

Competențe comportamentale

Competenţele comportamentale definesc aşteptările comportamentale, adică tipul de comportament necesar pentru a obţine rezultate sub titluri precum lucrul în echipă, comunicarea, conducerea şi luarea deciziilor. Ele sunt uneori cunoscute sub denumirea de „abilităţi soft". Competenţele comportamentale sunt de obicei stabilite într-un cadru de competenţe.

Abordarea competenţei comportamentale a fost susţinută pentru prima dată de McClelland (1973). El a recomandat utilizarea evaluării bazate pe criterii. Referinţarea sau validarea criteriilor este procesul de analiză a aspectelor cheie ale comportamentului care diferenţiază între performanţa eficientă şi cea mai puţin eficientă.

Dar figura principală în definirea şi popularizarea conceptului de competenţă în SUA şi în alte părţi a fost Boyatzis (1982). El a efectuat cercetări care au stabilit că nu există un singur factor, ci o serie de factori care diferenţiază performanţa de succes de cea mai puţin reuşită. Aceşti factori includ calităţi personale, motive, experienţă şi caracteristici comportamentale. Boyatzis a definit competenţa ca fiind „capacitatea care există la o persoană care conduce la un comportament care satisface cerinţele postului în parametrii mediului organizaţional şi care, la rândul său, aduce rezultatele dorite".

„Clusterele" de competenţe pe care le-a identificat au fost managementul obiectivelor şi acţiunilor, subordonaţii de conducere, managementul resurselor umane şi conducere. El a făcut o distincţie între competenţele de prag, care sunt competenţele de bază necesare pentru a face un loc de muncă, şi competenţele de performanţă, care diferenţiază între performanţă ridicată şi cea scăzută.

Competențe tehnice

Competenţele tehnice definesc ceea ce oamenii trebuie să cunoască şi să poată face (marginea

cunoştinţelor şi abilităţile) pentru a-şi îndeplini rolurile în mod eficient. Acestea sunt legate fie de roluri generice (grupuri de locuri de muncă similare), fie de roluri individuale (ca „competenţe specifice unui rol").

Termenul „competenţă tehnică" a fost adoptat destul de recent pentru a evita confuzia care a existat între termenii „competenţă" şi „competenţă". Competenţa , aşa cum am menţionat mai sus, se referă la comportamente, în timp ce competenţa aşa cum este definită de Woodruffe (1990) este: „Un concept legat de muncă, care se referă la domeniile de lucru în care persoana este competentă. Oamenii competenţi la locul de muncă sunt cei care îşi îndeplinesc aşteptările de performanţă ". Competenţele sunt uneori cunoscute sub denumirea de „abilităţi dure". Termenii competenţe şi competenţe tehnice sunt strâns legaţi, deşi acestea din urmă au o semnificaţie specială şi mai limitată atunci când sunt aplicate NVQ-urilor/SNVQ-urilor, aşa cum se discută mai jos.

Competențe NVQ/SNVQ

Conceptul de competenţă a fost conceput în Marea Britanie ca o parte fundamentală a procesului de dezvoltare a standardelor pentru NVQ-uri/SNVQ-uri. Acestea specifică standardele minime pentru îndeplinirea sarcinilor şi activităţilor stabilite, exprimate în moduri care pot fi observate şi evaluate în vederea certificării. Un element de competenţă în limbajul NVQ este o descriere a ceva ce oamenii din anumite domenii de lucru ar trebui să fie capabili să facă. Aceştia sunt evaluaţi dacă sunt competenţi sau nu sunt încă competenţi. Nu se încearcă evaluarea gradului de competenţă.

CADRE DE COMPETENȚE

Un cadru de competenţe conţine definiţii ale tuturor competenţelor comportamentale utilizate în întreaga organizaţie sau parţial. Acesta oferă baza pentru utilizarea competenţelor în domenii precum recrutarea, dezvoltarea angajaţilor şi recompensarea. Sondajul *de competenţă şi inteligenţă emoţională* din 2003/2004 a stabilit că cele 49 de lucrări-cadru analizate aveau un total de 553 de rubrici de competenţă. Probabil că multe dintre acestea s-au suprapus. Cel mai frecvent număr de competenţe a fost de opt.

Titluri de competență

Titlurile de competenţă incluse în cadrele a 20% sau mai multe dintre organizaţiile care au răspuns la sondaj sunt prezentate în Tabelul 11.1. Primele şapte dintre acestea sunt folosite la peste 50% dintre respondenţi.

Tabelul 11.1 Incidența diferitelor rubrici de competență

Titlul de competență	**Definiție sumară**	**% folosit**
Orientare în echipă	Abilitatea de a lucra cooperant și flexibil cu alți membri ai echipei, cu o înțelegere deplină a rolului care trebuie jucat ca membru al echipei.	85
Comunicare	Abilitatea de a comunica clar și persuasiv, oral sau în scris.	73
Managementul oamenilor	Abilitatea de a gestiona și dezvolta oamenii și de a câștiga încrederea și cooperarea acestora pentru a obține rezultate.	67
Concentrare pe client	Exercitarea unei griji neîncetate în îngrijirea intereselor clienților externi și interni pentru a se asigura că dorințele, nevoile și așteptările acestora sunt îndeplinite sau depășite.	65
Orientare spre rezultate	Dorința de a face lucrurile bine și abilitatea de a stabili și îndeplini obiective provocatoare, de a crea propriile măsuri de excelență și de a căuta constant modalități de îmbunătățire a performanței	59
Rezolvarea problemelor	Capacitatea de a analiza situații, de a diagnostica probleme, de a identifica problemele cheie, de a stabili și de a evalua cursuri alternative de acțiune și de a produce o soluție logică, practică și acceptabilă.	57
Planificare si organizare	Capacitatea de a decide asupra cursurilor de acțiune, asigurându-se că resursele necesare pentru implementarea acțiunii vor fi disponibile și programarea programului de lucru necesar pentru a obține un rezultat final definit.	51
Abilități tehnice	Deținerea cunoștințelor, înțelegerii și expertizei necesare pentru a efectua munca în mod eficient.	49
Conducere	Capacitatea de a inspira oamenii să dea tot ce au mai bun pentru a obține rezultatul dorit și pentru a menține relații eficiente cu indivizii și cu echipa în ansamblu.	43
Conștientizarea afacerilor	Capacitatea de a identifica și explora în mod continuu oportunitățile de afaceri, de a înțelege nevoile și prioritățile de afaceri ale organizației și de a căuta în mod constant metode de a se asigura că organizația devine mai asemănătoare unei afaceri	37
Luarea deciziilor	Capacitatea de a lua decizii solide și practice, care tratează eficient problemele și se bazează pe analize și diagnosticare amănunțite.	37
Orientare spre schimbare	Abilitatea de a gestiona și accepta schimbarea.	33

a continuat

Tabelul 11.1 *a continuat*

Dezvoltarea altora	Dorința și capacitatea de a stimula dezvoltarea membrilor echipei sale, oferind feedback, sprijin, încurajare și coaching.	33
Influență și persuasiune	Capacitatea de a-i convinge pe alții să fie de acord sau să ia un curs de acțiune.	33
Iniţiativă	Capacitatea de a acționa independent și de a-și asuma responsabilitatea pentru acțiunile proprii.	29
Abilități interpersonale	Capacitatea de a crea și de a menține relații deschise și constructive cu ceilalți, de a răspunde cu ajutor solicitărilor lor și de a fi sensibil la nevoile lor.	29
Orientare strategică	Capacitatea de a avea o viziune pe termen lung și vizionară asupra direcției care trebuie urmată în viitor.	29
Creativitate	Abilitatea de a genera noi practici, concepte și idei.	26
Managementul informațiilor	Capacitatea de a genera și utiliza informații în mod eficient.	26
Concentrare asupra calității	Accentul pe furnizarea de calitate și îmbunătățire continuă.	24
Încredere în sine și asertivitate	Credința în sine și susținerea propriilor drepturi.	24
Autodezvoltare	Gestionarea propriei invatari si dezvoltare.	22
Gestionarea	Gestionarea resurselor, a oamenilor, a programelor și a proiectelor.	20

MOTIVE PENTRU UTILIZAREA COMPETENȚELOR

Cele două motive principale pentru care organizaţiile să utilizeze competenţele, aşa cum au stabilit de Miller *şi colab* . (2001), au fost în primul rând că aplicarea competenţelor la evaluarea, formarea şi alte procese de personal va ajuta la creşterea performanţei angajaţilor; şi în al doilea rând, că competenţele oferă un mijloc de articulare a valorilor corporative, astfel încât cerinţele acestora să poată fi încorporate în practicile de resurse umane şi să fie uşor înţelese de indivizi şi echipe din cadrul organizaţiei. Alte motive includ utilizarea competenţelor ca mijloc de realizare a schimbării culturale şi de creştere a nivelului de calificare.

ACOPERIREA COMPETENȚELOR

lui Miller *şi colab.* a constatat că angajatorii au adoptat abordări diferite cu privire la părţile

forţei de muncă acoperite de competenţe:

- 22% au acoperit întreaga forţă de muncă cu un singur set sau cadru de competenţe de bază (modificat la încă 10% dintre angajatori prin încorporarea unor competenţe comportamentale suplimentare pentru manageri şi alt personal);
- 48% au limitat competenţele la anumite grupuri de lucru, funcţii sau departamente ;
- 20% au un cadru de competenţe de bază care acoperă întreg personalul în ceea ce priveşte competenţele comportamentale, alături de seturi de departamente tehnice/funcţionale.

Cercetările ulterioare (Rankin, 2002) au descoperit că:

- 25% dintre angajatorii care folosesc competenţe comportamentale au avut un cadru de bază;
- 19% au completat cadrul de bază cu competenţe suplimentare pentru grupuri individuale, cum ar fi managerii.

Abordarea „meniului".

Rankin observă că 21% dintre respondenţi au adoptat o abordare prin „meniu". Acest lucru permite selectarea competenţelor care sunt relevante pentru rolurile generice sau individuale. Abordările variază. Unele organizaţii oferă linii directoare cu privire la numărul de competenţe care trebuie selectate (de exemplu, patru până la opt), iar altele combină cadrul lor de bază cu un meniu, astfel încât utilizatorii trebuie să selecteze competenţele de bază ale întregii organizaţii şi să adauge un număr de altele opţionale.

Competențe specifice rolului

Competenţele specifice rolului sunt, de asemenea, folosite de unele organizaţii pentru roluri generice sau individuale. Acestea pot fi încorporate într-un profil de rol în plus faţă de informaţii despre rezultatele cheie sau domeniile de rezultate ale rolului. Această abordare este probabil să fie adoptată de angajatorii care utilizează competenţe în procesele lor de management al performanţei, dar competenţele specifice rolului oferă, de asemenea, baza pentru specificaţiile de persoană utilizate în recrutare şi pentru pregătirea programelor individuale de învăţare.

Competențe gradate

O altă aplicare, deşi mai puţin obişnuită, a competenţelor este în structuri gradate de carieră sau familie de locuri de muncă (familiile de carieră sau de locuri de muncă constau în locuri de muncă într-o funcţie sau ocupaţie precum marketing, operaţiuni, finanţe, IT, HR, administrare sau servicii de suport, care sunt legate prin activităţile desfăşurate şi prin cunoştinţele şi abilităţile de bază necesare, dar în care nivelurile de responsabilitate, cunoştinţe, aptitudini sau

competenţe necesare diferă). În astfel de familii, nivelurile succesive din fiecare familie sunt definite din punct de vedere al competenţelor, precum şi al activităţilor cheie desfăşurate. (Structurile familiei de carieră şi locuri de muncă sunt descrise în capitolul 46.)

UTILIZAREA COMPETENȚELOR

Sondajul *Competency and Emotional Intelligence* 2003/4 a constatat că 95% dintre respondenţi au folosit competenţe comportamentale şi 66% au folosit competenţe tehnice . Sa observat că, deoarece acestea din urmă se ocupă de activităţi şi sarcini specifice, ele au ca rezultat inevitabil seturi diferite de competenţe pentru grupuri de roluri, funcţii sau activităţi conexe. Primele patru utilizări ale competenţelor au fost:

1. Managementul performanţei - 89 la sută.
2. Instruire şi dezvoltare - 85 la sută.
3. Selecţie - 85 la sută.
4. Recrutare - 81 la sută.

Doar 35% dintre organizaţii leagă competenţele de recompensă. Modalităţile în care aceste competenţe sunt utilizate sunt descrise mai jos.

Managementul performanței

Competenţele în managementul performanţei sunt utilizate pentru a se asigura că evaluările performanţei nu se concentrează doar pe rezultate, ci iau în considerare şi aspectele comportamentale ale modului în care se desfăşoară activitatea care determină acele rezultate. Evaluările performanţei efectuate pe această bază sunt utilizate pentru a informa planurile de îmbunătăţire şi dezvoltare personală şi alte iniţiative de învăţare şi dezvoltare.

După cum s-a observat de către *Competency and Emotional Intelligence* (2003/4): „Din ce în ce mai mult, angajatorii îşi extind sistemele de management al performanţei pentru a evalua nu numai obiectivele, ci şi aspectele calitative ale postului". Abordările alternative sunt: 1) evaluarea trebuie făcută prin referire la întregul set de competenţe de bază din cadru; sau 2) managerul şi persoana realizează o evaluare comună a performanţei acestuia din urmă şi convin asupra competenţelor care trebuie evaluate, selectându-le pe cele mai relevante pentru rol. Evaluările comune pot fi ghidate de exemple cunoscute sub numele de „indicatori comportamentali" a modului în care competenţa poate fi demonstrată în munca de zi cu zi a angajatului şi, în unele cazuri, evaluarea este legată de niveluri definite de competenţă (a se vedea capitolul 33 pentru detalii suplimentare despre modul în care funcţionează acest proces).

Învățare și dezvoltare

Profilurile de rol, care sunt fie generice (care acoperă o serie de posturi similare) fie individuale

(specifice unui rol), pot include declaraţii privind competenţele tehnice necesare. Acestea pot fi folosite ca bază pentru evaluarea nivelurilor de competenţă atinse de indivizi şi astfel identificarea nevoilor lor de învăţare şi dezvoltare.

Structurile gradelor familiei de carieră (a se vedea capitolul 46) pot defini competenţele necesare la fiecare nivel într-o familie de carieră. Aceste definiţii oferă o hartă a carierei care arată competenţele pe care oamenii trebuie să le dezvolte pentru a-şi progresa în carieră.

Competenţele sunt, de asemenea, utilizate în centrele de dezvoltare (a se vedea capitolul 40), care îi ajută pe participanţi să-şi dezvolte înţelegerea competenţelor de care au nevoie acum şi în viitor, astfel încât să îşi poată planifica propriile programe de învăţare autodirijate.

Recrutare si selectie

Limbajul competenţelor este folosit în multe organizaţii ca bază pentru specificarea persoanei, care este stabilită în rubricile de competenţe aşa cum sunt dezvoltate prin analiza rolului. Competenţele definite pentru un rol sunt folosite ca cadru pentru recrutare şi selecţie.

O abordare prin competenţe poate ajuta la identificarea tehnicilor de selecţie, cum ar fi testarea psihologică, care sunt cel mai probabil să producă dovezi utile. Acesta oferă informaţiile necesare pentru a conduce un interviu structurat în care întrebările se pot concentra pe anumite domenii de competenţă pentru a stabili măsura în care candidaţii îndeplinesc specificaţiile stabilite în termeni de competenţă.

În centrele de evaluare, cadrele de competenţe sunt utilizate pentru a defini dimensiunile competenţelor care disting performanţa înaltă. Aceasta indică ce exerciţii sau simulări sunt necesare şi procesele de evaluare care ar trebui utilizate.

Gestionarea recompenselor

În anii 1990, când mişcarea competenţelor a ieşit în prim-plan, a apărut noţiunea de a lega salariul de competenţe - salariul legat de competenţă. Dar nu a decolat niciodată; doar 8% dintre respondenţii la sondajul e-reward din 2004 privind salariile contingente l-au folosit. Cu toate acestea, mai recent, a apărut conceptul de plată aferentă contribuţiilor, care prevede ca oamenii să fie recompensaţi atât în funcţie de rezultatele obţinute, cât şi de nivelul lor de competenţă, iar sondajul e-reward 2004 a stabilit că 33% dintre respondenţi l-au introdus.

O altă aplicare a competenţelor în managementul recompenselor este cea a structurilor de gradul de carieră şi de salarizare a familiei.

DEZVOLTAREA UNUI CADRU DE COMPETENȚE

Limbajul folosit în cadrele de competenţe ar trebui să fie clar şi fără jargon. Fără un limbaj clar şi exemple, poate fi dificil să se evalueze nivelul de competenţă atins. La definirea competenţelor, în special atunci când sunt utilizate pentru managementul performanţei sau

salarizarea aferentă competenţelor, este esenţial să se asigure că acestea pot fi evaluate. Acestea nu trebuie să fie vagi sau să se suprapună cu alte competenţe şi trebuie să specifice în mod clar tipul de comportament care este aşteptat şi nivelul de abilităţi (competenţe) tehnice sau funcţionale necesare pentru a îndeplini standardele acceptabile . După cum sugerează Rankin (2002), este util să vă adresaţi utilizatorului în mod direct („veţi...") şi să oferiţi exemple clare şi scurte despre cum trebuie îndeplinită competenţa.

Dezvoltarea unui cadru de competenţe comportamentale care să se potrivească culturii şi scopului organizaţiei şi să ofere o bază solidă pentru o serie de procese cheie de resurse umane nu este o întreprindere care trebuie luată cu uşurinţă. Este nevoie de multă muncă grea, o mare parte din aceasta preocupată de implicarea personalului şi comunicarea cu aceştia pentru a obţine înţelegere şi acceptare. Paşii necesari sunt descrişi mai jos.

Pasul 1. Lansarea programului

Decideţi scopul cadrului şi procesele de resurse umane pentru locul în care va fi utilizat. Elaboraţi un caz de afaceri pentru dezvoltarea acesteia, stabilind beneficiile pentru organizaţie în domenii precum performanţă îmbunătăţită, rezultate mai bune de selecţie, management mai concentrat al performanţei, dezvoltarea angajaţilor şi procesele de recompensă. Pregătiţi un plan de proiect care include o evaluare a resurselor necesare şi a costurilor.

Pasul 2. Implicare și comunicare

Implicaţi managerii şi angajaţii în proiectarea cadrului (etapele 3 şi 4) prin înfiinţarea unui grup de lucru. Comunicaţi personalului obiectivele exerciţiului.

Pasul 3. Proiectarea cadrului - lista de competențe

În primul rând, cereţi grupului de lucru să întocmească o listă cu competenţele şi valorile de bază ale afacerii - ce ar trebui să facă ea bună şi valorile despre care crede că ar trebui să influenţeze comportamentul. Aceasta oferă o bază pentru o analiză a competenţelor cerute de oamenii din organizaţie. Scopul este de a identifica şi defini comportamentele care contribuie la atingerea succesului organizaţional şi ar trebui să existe o legătură puternică între competenţele acestor oameni şi competenţele de bază ale organizaţiei (mai multe îndrumări privind definirea competenţelor sunt furnizate în Capitolul 13).

Producerea listei se poate face prin brainstorming. Lista ar trebui comparată cu exemple de alte cadre de competenţe. Scopul acestei comparaţii nu este de a replica alte liste. Este esenţial să se producă un cadru de competenţe care să se potrivească şi să reflecte propria cultură, valori, competenţe de bază şi operaţiuni ale organizaţiei. Dar referirea la alte liste va ajuta la clarificarea concluziilor la care s-a ajuns în analiza iniţială şi va servi pentru a verifica dacă toate domeniile de competenţă relevante au fost incluse. La identificarea competenţelor trebuie avută grijă pentru a evita părtinirea cauzată de sex sau rasă.

Pasul 4. Proiectarea cadrului – definirea competențelor

Trebuie acordată atenție pentru a se asigura că definițiile sunt clare și lipsite de ambiguitate și că vor servi scopului propus. Dacă, de exemplu, unul dintre scopuri este acela de a furniza criterii pentru efectuarea evaluărilor performanței, atunci este necesar să fim siguri că modul în care este definită competența, împreună cu exemplele justificative, vor permite efectuarea unor evaluări corecte. Următoarele patru întrebări au fost produse de Mirabile (1998) pentru a testa măsura în care o competență este valabilă și poate fi utilizată:

1. Puteți descrie competența în termeni pe care alții îi înțeleg și cu care sunt de acord?
2. Puteți observa că este demonstrat sau nu poate fi demonstrat?
3. Il poti masura?
4. Îl poți influența într-un fel, de exemplu prin antrenament, coaching sau altă metodă de dezvoltare?

De asemenea, în această etapă este important să ne asigurăm că definițiile nu sunt părtinitoare.

Pasul 5. Definiți utilizările cadrului de competențe

Definiți exact cum este intenționat să fie utilizat cadrul de competențe, acoperind aplicații precum managementul performanței, recrutarea, învățarea și dezvoltarea și recompensarea.

Pasul 6. Testați cadrul

Testați cadrul prin evaluarea reacțiilor unei selecții echilibrate de manageri de linie și alți angajați pentru a vă asigura că îl înțeleg și cred că este relevant pentru rolurile lor. De asemenea, testează cadrul pilot în situații live pentru fiecare dintre aplicațiile propuse.

Pasul 7. Finalizați cadrul

Modificați cadrul după cum este necesar în urma testelor și pregătiți note pentru îndrumare cu privire la modul în care ar trebui să fie utilizat.

Pasul 8. Comunicați

Să știe toată lumea rezultatul proiectului - care este cadrul, cum va fi utilizat și cum vor beneficia oamenii. Ar trebui folosite briefing-uri de grup și orice alte mijloace adecvate.

Pasul 9. Antrenează-te

Oferiți managerilor de linie și personalului de resurse umane instruire cu privire la modul de utilizare a cadrului.

Pasul 10. Monitorizați și evaluați

Monitorizați și evaluați utilizarea cadrului și modificați-l după cum este necesar.

DEFINIREA COMPETENȚELOR TEHNICE

Competenţele tehnice sunt cel mai adesea produse pentru roluri generice în cadrul familiilor de locuri de muncă sau funcţiilor, deşi pot fi definite pentru roluri individuale ca „competenţe specifice rolului". De obicei, ele nu fac parte dintr-un cadru de competenţe bazat pe comportament , deşi, desigur, cele două sunt strâns legate atunci când se analizează şi se evaluează cerinţele şi cerinţele rolului. Orientările privind definirea competenţelor tehnice sunt furnizate în Capitolul 13.

CHEIE PENTRU SUCCESUL ÎN UTILIZAREA COMPETENȚELOR

Cheile succesului în utilizarea competenţelor sunt:

- cadrele nu ar trebui să fie prea complexe;
- nu ar trebui să existe prea multe titluri într-un cadru - şapte sau opt vor fi adesea suficiente;
- limbajul folosit trebuie să fie clar şi fără jargon;
- competenţele trebuie selectate şi definite în moduri care să asigure că pot fi evaluate de către manageri - folosirea „indicatorilor comportamentali" este utilă;
- cadrele ar trebui actualizate periodic.

INTELIGENTA EMOTIONALA

Goleman (1995) a definit inteligenţa emoţională ca: „Capacitatea de a ne recunoaşte propriile sentimente şi ale celorlalţi, de a ne motiva pe noi înşine, de a gestiona bine emoţiile în noi înşine, precum şi în ceilalţi". Cele patru componente ale inteligenţei emoţionale sunt:

1. *Autogestionare* - capacitatea de a controla sau redirecţiona impulsurile şi stările de spirit perturbatoare şi de a-ți regla propriul comportament, împreună cu tendinţa de a urmări obiective cu energie şi perseverenţă. Cele şase competenţe asociate acestei componente sunt autocontrol, încredere şi integritate, iniţiativă, adaptabilitate - confort cu ambiguitate, deschidere către schimbare şi dorinţă puternică de realizare.
2. *Conştientizarea de sine* - capacitatea de a vă recunoaşte şi înţelege stările de spirit, emoţiile şi impulsurile, precum şi efectul acestora asupra celorlalţi. Aceasta este legată de trei competenţe: încredere în sine, autoevaluare realistă şi conştientizare emoţională de sine.

3. *Conştientizarea socială* - capacitatea de a înţelege structura emoţională a altor persoane şi abilitate de a trata oamenii în funcţie de reacţiile lor emoţionale. Aceasta este legată de şase competenţe: empatie, expertiză în construirea şi reţinerea talentului, conştientizarea organizaţională, sensibilitatea interculturală, preţuirea diversităţii şi servicii pentru clienţi şi clienţi.
4. *Abilităţi sociale* - competenţă în gestionarea relaţiilor şi construirea de reţele pentru a obţine rezultatul dorit de la ceilalţi şi a atinge obiectivele personale şi capacitatea de a găsi un teren comun şi de a construi relaţii. Cele cinci competenţe asociate cu această componentă sunt: leadership, eficienţă în conducerea schimbării, managementul conflictelor , influenţă/comunicare şi expertiză în construirea şi conducerea echipelor.

Potrivit lui Goleman, nu este suficient să ai un IQ (coeficient de inteligenţă) ridicat; este necesară şi inteligenţa emoţională.

În 1998, Goleman a definit inteligenţa emoţională într-un mod care cuprinde multe dintre domeniile acoperite de cadrele de competenţe tipice. Miller *şi colab* . (2001) au descoperit că o treime dintre angajatorii vizaţi de sondajul lor au inclus în mod conştient factori de tip inteligenţă emoţională, cum ar fi abilităţile interpersonale în cadrele lor.

Dulewicz şi Higgs (1999) au produs o analiză detaliată a modului în care elementele de inteligenţă emoţională conştientizarea de sine, managementul emoţional, empatia, relaţiile, comunicarea şi stilul personal corespund unor competenţe precum sensibilitatea, flexibilitatea, adaptabilitatea, reziliența, impactul, ascultarea, conducerea, persuasiunea , motivarea altora, energia, hotărârea şi motivaţia pentru realizare. Ei ajung la concluzia că există asocieri distincte între modurile de competenţă şi elementele inteligenţei emoţionale.

După cum au observat Miller *şi colab* . (2001), un sfert dintre angajatorii intervievaţi au oferit sau finanţat formare care se bazează pe inteligenţa emoţională. Cele mai comune domenii sunt în abilităţile de conducere, abilităţile de management al oamenilor şi lucrul în echipă. Aplicarea conceptelor de inteligenţă emoţională la dezvoltarea managementului este tratată în capitolul 40.

12

Managementul cunoștințelor

Managementul cunoştinţelor este preocupat de stocarea şi împărtăşirea înţelepciunii, - înţelegerii şi expertizei acumulate într-o organizaţie cu privire la procesele, tehnicile şi operaţiunile acesteia. Acesta tratează cunoştinţele ca pe o resursă cheie. După cum comentează Ulrich (1998), „Cunoaşterea a devenit un avantaj competitiv direct pentru companiile care vând idei şi relaţii". Nu este nimic nou despre managementul cunoştinţelor. Hansen *şi colab* . (1999) remarcă că „De sute de ani, proprietarii de afaceri de familie şi-au transmis copiilor înţelepciunea comercială, meşteşugarii şi-au predat cu minuţiozitate meseriile ucenicilor, iar muncitorii au făcut schimb de idei şi know-how la locul de muncă". Dar ei remarcă, de asemenea, că „Pe măsură ce fundamentul economiilor industrializate s-a mutat de la resursele naturale la activele intelectuale, directorii au fost obligaţi să examineze cunoştinţele care stau la baza afacerii lor şi modul în care aceste cunoştinţe sunt utilizate".

Managementul cunoştinţelor se ocupă la fel de mult de oameni şi de modul în care aceştia dobândesc, schimbă şi răspândesc cunoştinţe ca şi cu tehnologia informaţiei. De aceea a devenit o zonă importantă pentru practicienii HR, care se află într-o poziţie puternică de a exercita influenţă în acest aspect al managementului oamenilor. Scarborough *şi colab.* (1999) consideră că ei ar trebui să aibă „capacitatea de a analiza diferitele tipuri de cunoştinţe desfăşurate de organizaţie... [şi] de a lega aceste cunoştinţe la problemele de design organizaţional, modele de carieră şi securitatea angajării".

Conceptul de management al cunoştinţelor este strâns asociat cu teoria capitalului intelectual, aşa cum este descris în capitolul 2, deoarece se referă la noţiunile de uman, social.

şi capital organizaţional sau structural. De asemenea, este legat de conceptele de învăţare organizaţională şi de organizare a învăţării, aşa cum s-a discutat în capitolul 36. Managementul cunoştinţelor este luat în considerare în acest capitol sub următoarele titluri:

- definirea procesului de management al cunoştinţelor;
- conceptul de cunoaştere;
- tipuri de cunoştinţe;
- scopul şi semnificaţia managementului cunoştinţelor;
- abordări ale managementului cunoştinţelor;
- probleme de management al cunoştinţelor;
- contribuţia resurselor umane la managementul cunoştinţelor.

MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII DEFINIT

Managementul cunoştinţelor este „orice proces sau practică de creare, dobândire, captare, împărtăşire şi utilizare a cunoştinţelor, oriunde se află, pentru a îmbunătăţi învăţarea şi performanţa în organizaţii" (Scarborough *et al,* 1999). Ei sugerează că se concentrează pe dezvoltarea cunoştinţelor şi abilităţilor specifice firmei care sunt rezultatul proceselor de învăţare organizaţională. Managementul cunoştinţelor se referă atât la stocurile, cât şi la fluxurile de cunoştinţe. Stocurile au inclus expertiză şi cunoştinţe codificate în sisteme informatice. Fluxurile reprezintă modalităţile prin care cunoştinţele sunt transferate de la oameni la oameni sau de la oameni la o bază de date de cunoştinţe. Managementul cunoştinţelor a fost definit şi de Tan (2000) ca: „Procesul de gestionare şi valorificare sistematică şi activă a depozitelor de cunoştinţe dintr-o organizaţie".

Managementul cunoştinţelor implică transformarea resurselor de cunoştinţe prin identificarea informaţiilor relevante şi apoi diseminarea acestora, astfel încât învăţarea să poată avea loc. Strategiile de management al cunoştinţelor promovează împărtăşirea cunoştinţelor prin legarea oamenilor de oameni şi prin legarea acestora la informaţii, astfel încât aceştia să înveţe din experienţele documentate.

Cunoştinţele pot fi stocate în bănci de date şi găsite în prezentări, rapoarte, biblioteci, documente de politici şi manuale. Poate fi mutat în organizaţie prin sisteme de informare şi prin metode tradiţionale, cum ar fi întâlniri, ateliere, cursuri, „cursuri de master", publicaţii scrise, videoclipuri şi casete. Intranetul oferă un mediu suplimentar şi foarte eficient pentru comunicarea cunoştinţelor.

CONCEPTUL DE CUNOAȘTERE

Ryle (1949) a făcut o distincţie între „a şti cum" şi „a şti că". A şti cum este capacitatea unei

persoane de a îndeplini sarcini şi a şti că înseamnă a păstra în minte părţi de cunoştinţe.

Blackler (1995) notează că „Cunoaşterea este multifaţetă şi complexă, fiind atât situată, cât şi abstractă, implicită şi explicită, distribuită şi individuală, fizică şi mentală, în curs de dezvoltare şi statică, verbală şi codificată. El clasifică formele de cunoaştere astfel:

- *integrate* în tehnologii, reguli şi proceduri organizaţionale;
- *cultivate* ca înţelegeri colective, poveşti, valori şi credinţe;
- *încorporate* în competenţele şi abilităţile practice bazate pe activităţi ale membrilor cheie ai organizaţiei (adică cunoştinţe practice sau „know-how");
- *îmbrăţişat* ca înţelegere conceptuală şi abilităţi cognitive ale membrilor cheie (adică cunoştinţe conceptuale sau „know-how").

Nonaka (1991) sugerează că cunoştinţele sunt deţinute fie de indivizi, fie în mod colectiv. În termenii lui Blackler, cunoaşterea întruchipată sau îmbrăţişată este individuală şi încorporată, iar cunoaşterea culturală este colectivă.

Se poate argumenta (Scarborough şi Carter, 2000) că cunoştinţele apar din experienţa colectivă a muncii şi sunt împărtăşite între membrii unui anumit grup sau comunitate.

Este util să se facă distincţia între date, informaţii şi cunoştinţe:

- *datele* constau din faptele de bază - blocurile de bază pentru informaţii şi cunoştinţe ;
- *informaţiile* sunt date care au fost prelucrate într-un mod semnificativ pentru persoane, sunt disponibile pentru oricine are dreptul de a avea acces la acestea; după cum scria Drucker (1988), „informaţia este date dotate cu sens şi scop";
- *cunoştinţele* sunt informaţii puse în uz productiv; este personal şi adesea intangibil şi poate fi evaziv - sarcina de a-l lega, de a-l codifica şi de a-l distribui este dificil.

Cunoștințe explicite și tacite

Nonaka (1991) şi Nonaka şi Takeuchi (1995) au afirmat că cunoaşterea este fie explicită, fie tacită. Cunoştinţele explicite pot fi codificate: sunt înregistrate şi disponibile şi sunt păstrate în baze de date, în intranet-uri corporative şi portofolii de proprietate intelectuală.

Cunoaşterea tacită există în mintea oamenilor. Este greu de exprimat în scris şi este dobândit prin experienţă personală. După cum sugerează Hansen *şi colab.* (1999), include expertiză ştiinţifică sau tehnologică, know-how operaţional, perspective despre o industrie şi raţionament de afaceri. Principala provocare în managementul cunoştinţelor este modul de a transforma cunoştinţele tacite în cunoştinţe explicite.

SCOPUL ȘI IMPORTANȚA MANAGEMENTULUI CUNOAȘTERII

După cum a explicat Blake (1998), scopul managementului cunoştinţelor este de a capta expertiza colectivă a unei companii şi de a o distribui „oriunde poate obţine cel mai mare profit". Acest lucru este în concordanţă cu viziunea companiei bazată pe resurse care, aşa cum susţine Grant (1991), sugerează că sursa avantajului competitiv se află în firmă (adică în oamenii ei şi cunoştinţele acestora), nu în modul în care se poziţionează pe piaţă. Trussler (1998) comentează că „capacitatea de a aduna, de a folosi şi de a utiliza cunoştinţele în mod eficient va deveni o sursă majoră de avantaj competitiv în multe afaceri în următorii câţiva ani". O companie de succes este o companie care creează cunoştinţe.

Managementul cunoştinţelor înseamnă obţinerea de cunoştinţe de la cei care le au către cei care au nevoie de ele pentru a îmbunătăţi eficienţa organizaţională. În era informaţională, cunoştinţele mai degrabă decât activele fizice sau resursele financiare sunt cheia competitivităţii. În esenţă, aşa cum subliniază Mecklenberg *şi colab* . (1999), „Managementul cunoştinţelor permite companiilor să capteze, să aplice şi să genereze valoare din creativitatea şi expertiza angajaţilor lor".

ABORDĂRI ALE MANAGEMENTULUI CUNOAȘTERII

Abordările de codificare și personalizare

Două abordări ale managementului cunoştinţelor au fost identificate de Hansen *et al* (1999):

1. *Strategia de codificare* - cunoştinţele sunt atent codificate şi stocate în baze de date unde pot fi accesate şi utilizate cu uşurinţă de către oricine din organizaţie. Cunoaşterea este explicită şi este codificată folosind o abordare „de la oameni la document". Prin urmare, această strategie este bazată pe documente. Cunoaşterea este extrasă de la persoana care a dezvoltat-o, făcută independentă de acea persoană şi reutilizată în diverse scopuri. Acesta va fi stocat într-o formă de depozit electronic pentru ca oamenii să îl folosească. Acest lucru permite multor persoane să caute şi să recupereze cunoştinţele codificate fără a fi nevoie să contacteze persoana care a dezvoltat-o iniţial. Această strategie se bazează în mare măsură pe tehnologia informaţiei pentru gestionarea bazelor de date şi, de asemenea, pe utilizarea intranetului.
2. *Strategia de personalizare* - cunoştinţele sunt strâns legate de persoana care le-a dezvoltat şi sunt împărtăşite în principal prin contacte directe de la persoană la persoană. Aceasta este o abordare „de la persoană la persoană" care implică împărtăşirea cunoştinţelor tacite. Schimbul se realizează prin crearea de reţele şi încurajarea comunicării faţă în faţă între indivizi şi echipe prin intermediul unor conferinţe informale, ateliere de lucru,

brainstorming şi sesiuni individuale.

Hansen *şi colab.* afirmă că alegerea strategiei ar trebui să fie condiţionată de organizaţie; ce face, cum o face şi cultura sa. Astfel, consultanţele precum Ernst & Young, folosind cunoştinţele pentru a face faţă problemelor recurente, se pot baza în principal pe codificare, astfel încât soluţiile înregistrate la probleme similare să fie uşor de găsit. Firmele de consultanţă strategică precum McKinsey sau Bains se vor baza însă în principal pe o strategie de personalizare pentru a le ajuta să abordeze problemele strategice de nivel înalt care le sunt prezentate, care necesită furnizarea de sfaturi creative, riguroase din punct de vedere analitic. Ei trebuie să canalizeze expertiza individuală şi să găsească şi să dezvolte oameni care sunt capabili să utilizeze eficient o abordare de partajare a cunoştinţelor de la persoană la persoană. În acest tip de firmă se pot stabili directori sau experţi care pot fi contactaţi de consultanţi prin telefon, e-mail sau contact personal.

Cercetarea efectuată de Hansen *şi colab.* a stabilit că companiile care folosesc cunoştinţele în mod eficient urmăresc o strategie predominant şi o folosesc pe a doua pentru a o susţine pe prima. Cei care încearcă să exceleze la ambele strategii riscă să eşueze la ambele.

Compania creatoare de cunoștințe

În opinia lui Nonaka şi Takeuchi (1995), o activitate competitivă de bază a organizaţiilor este crearea de cunoştinţe - „un proces organic, fluid şi construit social în care diferite cunoştinţe sunt amestecate pentru a produce rezultate inovatoare care sunt prezise sau previzibile". Fundamental pentru crearea cunoştinţelor este amestecarea cunoştinţelor tacite şi explicite prin procese de socializare (tacit cu tacit), externalizare (tacit cu explicit), internalizare (explicit cu tacit) şi combinare (explicit cu explicit).

Abordarea bazată pe resurse

Scarborough şi Carter (2000) descriu managementul cunoştinţelor drept „încercarea managementului de a crea, comunica şi exploata în mod activ cunoştinţele ca resursă pentru organizaţie". Ei sugerează că această încercare are componente tehnice, sociale şi economice:

- În termeni tehnici, managementul cunoştinţelor implică centralizarea cunoştinţelor care sunt în prezent împrăştiate în organizaţie şi codificarea formelor tacite de cunoştinţe .
- În termeni sociali şi politici, managementul cunoştinţelor presupune colectivizarea cunoştinţelor astfel încât să nu mai fie proprietatea exclusivă a indivizilor sau a grupurilor.
- În termeni economici, managementul cunoştinţelor este un răspuns al organizaţiilor la nevoia de a-şi intensifica crearea şi exploatarea cunoştinţelor.

SISTEME DE MANAGEMENT AL CUNOAȘTERII

Un sondaj efectuat de Ruggles (1998) pe 431 de firme din SUA şi Europa a constatat că au fost utilizate următoarele sisteme:

- Crearea unui intranet (47 la sută).
- Crearea de „depozite de date", baze de date fizice mari care deţin informaţii dintr-o mare varietate de surse (33%).
- Utilizarea sistemelor de sprijinire a deciziilor care combină analiza datelor şi modele sofisticate pentru a sprijini luarea deciziilor non-rutină (33%).
- Folosind „groupware", tehnologii de comunicare informaţională, cum ar fi e-mailul sau bazele de discuţii Lotus Notes, pentru a încuraja colaborarea între oameni pentru a împărtăşi cunoştinţele (33%).
- Crearea de reţele şi comunităţi de interes sau practică a lucrătorilor în cunoştinţe pentru a împărtăşi cunoştinţele (24%).
- Cartografierea surselor de expertiză internă, de exemplu, producând „pagini galbene pentru experţi" şi directoare ale comunităţilor (18 la sută).

PROBLEME DE MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII

Diferitele abordări menţionate mai sus nu oferă răspunsuri uşoare. Problemele care trebuie abordate în dezvoltarea proceselor de management al cunoştinţelor sunt discutate mai jos.

Ritmul schimbării

Una dintre principalele probleme în managementul cunoştinţelor este cum să ţineţi pasul cu ritmul schimbării şi să identificaţi ce cunoştinţe trebuie capturate şi împărtăşite.

Relaționarea strategiei de management al cunoștințelor cu strategia de afaceri

După cum arată Hansen *şi colab* . (1999), nu cunoaşterea *în sine* , ci modul în care este aplicată la obiectivele strategice este ingredientul critic în competitivitate. Ei subliniază că „strategia concurenţială trebuie să conducă strategia de management al cunoştinţelor" şi că managementul trebuie să răspundă la întrebarea: „Cum adaugă cunoştinţele care se află în companie valoare pentru clienţi?" Mecklenberg *et al* (1999) susţin că organizaţiile ar trebui „să înceapă cu valoarea de afaceri a ceea ce adună". Dacă nu generează valoare, renunţaţi-o.

Tehnologie și oameni

Tehnologia poate fi esențială pentru companiile care adoptă o strategie de codificare, dar pentru cei care urmează o strategie de personalizare, IT-ul este cel mai bine utilizat într-un rol de sprijin. După cum comentează Hansen *et al (1999):*

> În modelul de codificare, managerii trebuie să implementeze un sistem care seamănă mult cu o bibliotecă tradițională - trebuie să conțină un cache mare de documente și să includă motoare de căutare care să permită oamenilor să găsească și să utilizeze documentele de care au nevoie. În modelul de personalizare, este mai important să existe un sistem care să permită oamenilor să găsească alți oameni.

Scarborough *et al* (1999) sugerează că „tehnologia ar trebui privită mai mult ca un mijloc de comunicare şi mai puţin ca un mijloc de stocare a cunoştinţelor". Managementul cunoştinţelor este mai mult despre oameni decât despre tehnologie. După cum a stabilit cercetarea lui Davenport (1996) , managerii obţin două treimi din informaţiile lor din conversaţii faţă în faţă sau telefonice.

Există o limită a câte cunoştinţe tacite pot fi codificate. În organizaţiile care se bazează mai mult pe cunoştinţe tacite decât pe cunoştinţe explicite, o abordare de la persoană la persoană funcționează cel mai bine, iar IT-ul poate sprijini doar acest proces; nu o poate înlocui.

Semnificația procesului și a capitalului social și a culturii

O preocupare pentru tehnologie poate însemna că se acordă prea puţină atenţie proceselor (sociale, tehnologice şi organizaţionale) prin care cunoştinţele se combină şi interacţionează în moduri diferite (Blackler, 1995). Procesul cheie este interacţiunile dintre oameni. Acesta constituie capitalul social al unei organizaţii, adică „reţeaua de relaţii [care] constituie o resursă valoroasă pentru conducerea afacerilor sociale" (Nahpiet şi Ghoshal, 1998). Reţelele sociale pot fi deosebit de importante pentru a se asigura că cunoştinţele sunt partajate. Ceea ce se cere, de asemenea, este un alt aspect al capitalului social: încrederea. Oamenii nu vor fi dispuşi să împărtăşească cunoştinţele cu cei în care nu au încredere.

Cultura companiei poate inhiba schimbul de cunoştinţe. Norma poate fi ca oamenii să păstreze cunoştinţele pentru ei înşişi cât de mult pot, deoarece „cunoaşterea este putere". O cultură deschisă va încuraja oamenii să-şi împărtăşească ideile şi cunoştinţele.

Lucrători de cunoaștere

Lucrătorii cunoaşterii, aşa cum sunt definiţi de Drucker (1993), sunt indivizi care au niveluri ridicate de educaţie şi abilităţi de specialitate combinate cu capacitatea de a aplica aceste abilităţi pentru a identifica şi rezolva probleme. După cum subliniază Argyris (1991): „Piuliţele şi şuruburile managementului... constă din ce în ce mai mult în îndrumarea şi integrarea muncii autonome, dar interconectate, a oamenilor cu înaltă calificare". Managementul cunoştinţelor se

referă la managementul şi motivarea lucrătorilor care creează cunoştinţe şi vor fi actorii cheie în împărtăşirea acesteia.

CONTRIBUȚIA HRULUI LA MANAGEMENTUL CUNOAȘTERII

HR poate aduce o contribuţie importantă la managementul cunoştinţelor pur şi simplu pentru că cunoştinţele sunt împărtăşite între oameni; nu este vorba doar de a capta cunoştinţe explicite prin utilizarea tehnologiei informaţiei. Rolul resurselor umane este de a se asigura că organizaţia are capitalul intelectual de care are nevoie. Viziunea firmei bazată pe resurse subliniază, în cuvintele lui Cappelli şi Crocker-Hefter (1996), că „practicile distinctive ale resurselor umane ajută la crearea de competenţe unice care diferă produse şi servicii şi, la rândul lor, stimulează competitivitatea".

Zece moduri în care HR poate contribui

Principalele moduri în care HR poate contribui la managementul cunoştinţelor sunt rezumate mai jos şi descrise mai detaliat în restul acestei secţiuni.

1. Ajutaţi la dezvoltarea unei culturi deschise în care valorile şi normele subliniază importanţa împărtăşirii cunoştinţelor.
2. Promovaţi un climat de angajament şi încredere.
3. Consiliere cu privire la proiectarea şi dezvoltarea organizaţiilor care facilitează schimbul de cunoştinţe prin reţele şi comunităţi de practică (grupuri de oameni care împărtăşesc preocupări comune cu privire la aspectele muncii lor) şi munca în echipă.
4. Oferiţi consiliere cu privire la politicile de alocare a resurselor şi furnizaţi servicii de aprovizionare care să asigure că angajaţii valoroşi care pot contribui la crearea şi partajarea cunoştinţelor sunt atraşi şi păstraţi.
5. Sfaturi cu privire la metodele de motivare a oamenilor să împărtăşească cunoştinţele şi să-i răsplătească pe cei care fac acest lucru.
6. Ajutor în dezvoltarea proceselor de management al performanţei care se concentrează pe dezvoltarea şi schimbul de cunoştinţe.
7. Dezvoltaţi procese de învăţare organizaţională şi individuală care vor genera şi ajuta la diseminarea cunoştinţelor.
8. Organizaţi şi organizaţi ateliere de lucru, conferinţe, seminarii şi simpozioane care permit împărtăşirea cunoştinţelor de la persoană la persoană.
9. În colaborare cu IT, dezvoltaţi sisteme pentru captarea şi, pe cât posibil, codificarea cunoştinţelor explicite şi tacite.

10. În general, promovaţi cauza managementului cunoştinţelor cu managerii superiori pentru a-i încuraja să exercite conducere şi să sprijine iniţiativele de management al cunoştinţelor.

Dezvoltarea culturii

O cultură deschisă este aceea în care, aşa cum sugerează Schein (1985), oamenii contribuie dintr-un sentiment de angajament şi solidaritate. Relaţiile sunt caracterizate de reciprocitate şi încredere. Într-o astfel de cultură, organizaţiile acordă o prioritate ridicată sprijinului reciproc, colaborării şi creativităţii, precum şi relaţiilor constructive. Nu există o „remediere rapidă" prin care o cultură închisă în care aceste priorităţi nu există să poată fi convertită într-o cultură deschisă. Culturile de lungă durată sunt greu de schimbat. HR poate încuraja managementul să dezvolte declaraţii de scop şi valori care precizează că un scop important al organizaţiei este obţinerea unui avantaj competitiv prin dezvoltarea şi utilizarea eficientă a resurselor unice de cunoştinţe şi expertiză şi că, pentru a atinge scopul, împărtăşirea cunoştinţelor este valoarea de bază. Asemenea afirmaţii pot fi retorice, dar pot fi transformate în realitate prin diferitele procese descrise mai jos.

Promovați un climat de angajament și încredere

Obţinerea angajamentului este o chestiune de a încerca să îi convingă pe toată lumea să se identifice cu scopul şi valorile organizaţiei, care vor include procese de dezvoltare şi schimb de cunoştinţe. Angajamentul poate fi sporit prin dezvoltarea unei strategii care va include implementarea programelor de comunicare, educaţie şi formare, iniţiative de creştere a implicării şi a „proprietăţii" şi introducerea proceselor de performanţă şi recompensare.

Dezvoltarea unei organizaţii cu încredere ridicată înseamnă crearea încrederii între management şi angajaţi ca bază pentru încurajarea încrederii între angajaţi individuali sau grupuri de angajaţi. Oamenii au mai multe şanse să aibă încredere în management dacă acţiunile sale sunt corecte, echitabile, consecvente şi transparente şi dacă se ţine de cuvânt.

Este dificil, deşi nu imposibil, să dezvolţi încrederea între management şi angajaţi. Dar nu este posibil ca angajaţii individuali să aibă încredere unul în celălalt, iar o astfel de încredere este importantă dacă se doreşte împărtăşirea cunoştinţelor. Dezvoltarea unui climat de încredere în organizaţie ajută, în caz contrar este o chestiune de dezvoltare a capitalului social în sensul punerii oamenilor în poziţii în care trebuie să lucreze împreună şi încurajarea - interacţiunii în vârstă şi a stabilirii de reţele, astfel încât indivizii să recunoască valoarea împărtăşirii cunoştinţelor, deoarece ajută la atingerea obiectivelor comune şi acceptate. Acest proces poate fi ajutat de activităţi de team-building. Încrederea poate fi, de asemenea, sporită dacă se face schimb de cunoştinţe în mod normal în forumuri, conferinţe etc. Dialogul are loc între oamenii care doresc să se conecteze şi li se oferă oportunităţi de a face acest lucru într-o cultură colaborativă, creativă şi adaptativă.

Proiectarea și dezvoltarea organizației

HR poate contribui la un management eficient al cunoştinţelor, oferind consiliere cu privire la proiectarea organizaţiilor bazate pe procese, în care accentul este pus pe procesele orizontale care depăşesc graniţele organizaţionale. Astfel de organizaţii se bazează în mare măsură pe crearea de reţele şi echipe de proiect sau grupuri operaţionale interfuncţionale sau interdisciplinare, iar schimbul de cunoştinţe este o parte esenţială a operaţiunii. Se acordă atenţie identificării şi încurajării „comunităţilor de practică" care, aşa cum sunt definite de Wenger şi Snyder (2000), sunt „grupuri de oameni legaţi în mod informal printr-o experienţă comună şi o pasiune pentru întreprinderi comune". Ele sunt considerate importante deoarece în cadrul unor astfel de comunităţi sunt create şi împărtăşite o mare parte din cunoştinţele tacite ale organizaţiei.

Definițiile rolurilor care reies din activităţile de proiectare a organizaţiei ar trebui să pună accent pe împărtăşirea cunoştinţelor atât ca responsabilitate (un domeniu cheie de rezultat) cât şi pe o competenţă (un mod de comportament aşteptat). Astfel, poate deveni o parte acceptată a ţesăturii şi, prin urmare, a culturii organizaţiei.

Activităţile de dezvoltare organizaţională se pot concentra pe formarea de echipe în comunităţi, cu accent pe procesele de interacţiune, comunicare şi participare. Obiectivele ar fi dezvoltarea unei culturi de „partajare".

Resurse

HR contribuie la îmbunătăţirea proceselor de management al cunoştinţelor, oferind consiliere cu privire la modul de a atrage şi reţine oameni cu abilităţile şi abilităţile necesare, inclusiv pe cei care sunt susceptibili de a manifesta comportamentele necesare într-o cultură de partajare a cunoştinţelor. Aceasta înseamnă conceperea cadrelor de competenţe pentru recrutare şi dezvoltare, care includ împărtăşirea cunoştinţelor ca un comportament cheie. O astfel de competenţă ar putea fi definită ca „dispoziţia de a împărtăşi cunoştinţe pe deplin şi de bunăvoie cu alţi membri ai comunităţii". Întrebări vor fi puse în etapa interviului cu privire la abordarea adoptată de candidaţi în ceea ce priveşte împărtăşirea cunoştinţelor în organizaţia lor actuală. Alte întrebări de tipul celei de mai jos ar putea fi puse pentru a testa candidaţii cu privire la opiniile lor:

> Această organizație se bazează într-o măsură considerabilă pe obținerea succesului prin dezvoltarea de noi produse și tehnici. Considerăm că este important să ne asigurăm că cunoștințele generate de astfel de dezvoltări sunt răspândite în jurul afacerii cât mai larg posibil către cei care le-ar putea folosi. Ce rol crezi că ai putea juca ca individ în acest proces?

Punerea acestui tip de întrebare în etapa interviului ajută la definirea aşteptărilor ca parte a contractului psihologic.

Centrele de evaluare pot include, de asemenea, exerciţii şi teste menite să testeze dispoziţia

şi capacitatea indivizilor de a împărtăşi cunoştinţele.

Menţinerea lucrătorilor cunoştinţe este o chestiune de a oferi un mediu de lucru susţinător şi de a-i motiva prin recompense tangibile şi intangibile, aşa cum se discută mai jos.

Motivația

Un studiu realizat de Tampoe (1993) a identificat patru motivatori cheie pentru lucrătorii cunoaşterii:

1. Creştere personală - oportunitate pentru indivizi de a-şi realiza pe deplin potenţialul.
2. Autonomia ocupaţională - un mediu de lucru în care lucrătorii din cunoştinţe pot îndeplini sarcina care le este atribuită.
3. Realizarea sarcinilor - un sentiment de realizare din producerea de muncă de înaltă calitate şi relevanţă pentru organizaţie.
4. Recompense în bani - un venit care este o recompensă justă pentru contribuţia lor la - succesul corporativ şi care simbolizează contribuţia lor la acel succes.

Hansen *et al* (1999) afirmă că în „modelul lor de codificare", managerii trebuie să dezvolte un sistem care să încurajeze oamenii să scrie ceea ce ştiu şi să introducă aceste documente în depozitul de electronice. Ei cred că stimulente reale - nu doar atracţii - sunt necesare pentru a-i determina pe oameni să ia aceşti paşi. În companiile care urmează modelul de personalizare, recompensele pentru împărtăşirea directă a cunoştinţelor cu alte persoane ar putea trebui să fie diferite. Recompensele financiare directe pentru contribuţia la codificarea şi partajarea cunoştinţelor pot fi adesea inadecvate, dar acesta ar putea fi un subiect de discuţie într-o evaluare a performanţei ca parte a unui proces de management al performanţei.

Managementul performanței

Promovarea şi dezvoltarea proceselor de management al performanţei de către HR poate aduce o contribuţie importantă la managementul cunoştinţelor, oferind definirea aşteptărilor comportamentale care sunt legate de partajarea cunoştinţelor şi asigurând că comportamentele reale sunt revizuite şi, după caz, recompensate prin mijloace financiare sau nefinanciare. Evaluările managementului performanţei pot identifica punctele slabe şi nevoile de dezvoltare în acest aspect şi pot iniția planuri de dezvoltare personală care sunt concepute pentru a satisface aceste nevoi.

Un punct de plecare al procesului ar putea fi punerea în cascadă a valorilor de bază corporative pentru împărtăşirea cunoştinţelor către indivizi, astfel încât aceştia să înţeleagă ce se aşteaptă să facă pentru a susţine aceste valori de bază. După cum sa menţionat mai devreme, schimbul de cunoştinţe poate fi inclus ca un element al unui cadru de competenţe, iar comportamentul dorit ar fi precizat şi revizuit. De exemplu, indicatorii pozitivi, cum ar fi cei enumeraţi mai jos, ar putea fi utilizaţi ca bază pentru a conveni asupra cerinţelor de competenţă

şi pentru a evalua măsura în care acestea sunt îndeplinite. Următoarele sunt exemple de - comportament pozitiv în îndeplinirea aşteptărilor privind competenţele pentru schimbul de cunoştinţe:

- este dornic să împărtăşească cunoştinţele cu colegii;
- ia măsuri pozitive pentru a organiza întâlniri de grup pentru a face schimb de informaţii şi cunoştinţe relevante;
- construieşte reţele care asigură schimbul de cunoştinţe;
- asigură, după caz, că cunoştinţele sunt captate, codificate, înregistrate şi diseminate prin intranet şi/sau alte mijloace de comunicare.

Hansen *şi colab.* menţionează că la Ernst & Young, consultanţii sunt evaluaţi la evaluările performanţei pe cinci dimensiuni, dintre care una este „contribuţia lor la şi utilizarea activului de cunoştinţe al companiei". La Bain, partenerii sunt evaluaţi în fiecare an pe o varietate de dimensiuni, inclusiv cât de mult ajutor direct le-au oferit colegilor.

Într-un proces de feedback la 360 de grade (a se vedea capitolul 34), una dintre dimensiunile unei evaluări efectuate de colegi şi sub raportul direct ar putea fi măsura în care o persoană împărtăşeşte cunoştinţele.

Învățare organizațională și individuală

Învăţarea organizaţională are loc atunci când oamenii învaţă în colaborare (Hoyle, 1995). Ea implică acumularea, analizarea şi utilizarea resurselor de cunoştinţe care contribuie la atingerea obiectivelor de afaceri. Abordările de management al cunoştinţelor, aşa cum sunt descrise în capitol, pot aduce o contribuţie majoră la îmbunătăţirea învăţării într-o organizaţie. Practicile asociate cu crearea mediului potrivit pentru schimbul de cunoştinţe vor promova în special învăţarea organizaţională prin crearea unui „peisaj bogat de oportunităţi de învăţare şi dezvoltare" (Kessels, 1996).

Conceptul de organizaţie de învăţare (vezi capitolul 36) este de asemenea relevant. După cum sunt definite de Miller şi Stewart (1999), una dintre caracteristicile unei astfel de organizaţii este că „există procese bine definite pentru definirea, crearea, captarea, împărtăşirea şi acţionarea pe baza cunoştinţelor". Şi Garvin (1993) postulează că organizaţiile de învăţare „transferă cunoştinţe rapid şi eficient în întreaga organizaţie prin intermediul unor programe formale de formare legate de implementare".

Învăţarea organizaţională, totuşi, se bazează pe învăţarea individuală, iar semnificaţia - managementului cunoştinţelor şi tehnicile disponibile pentru a-l susţine pot fi învăţate în sesiuni de formare formale sau programe de monitorizare concepute şi facilitate de funcţia HR.

Ateliere și conferințe etc

HR poate juca un rol important în managementul cunoştinţelor prin înfiinţarea şi facilitarea de

ateliere, conferinţe, seminarii şi forumuri în care membrii fac schimb de informaţii şi idei, discută despre ceea ce au învăţat şi convin asupra utilizării cunoştinţelor pe care le-au dobândit. Pe lângă valoarea lor în diseminarea cunoştinţelor, astfel de adunări pot contribui la dezvoltarea unui mediu în care partajarea cunoştinţelor este acceptată ca o activitate naturală şi continuă.

Lucrul cu IT

Managementul cunoştinţelor nu este rezervat nici funcţiei IT, nici cea a resurselor umane. Cele două funcţii trebuie să funcţioneze împreună. IT se asigură că cunoştinţele sunt înregistrate şi acceptate prin mijloace precum intranet. HR colaborează oferind mijloace pentru ca cunoştinţele tacite să fie colectate şi, acolo unde este posibil, codificate.

Promovarea cauzei

Unele organizaţii precum ICL au numit un „director de program de cunoştinţe" pentru a dezvolta activele de cunoştinţe corporative. Alţii s-au bazat pe echipele IT sau de afaceri. Dar HR poate aduce o contribuţie majoră nu numai în activităţile specifice menţionate mai sus, ci şi în promovarea în general a cauzei managementului cunoştinţelor , subliniind conducerii superioare cu fiecare ocazie importanţa dezvoltării unei culturi în care să fie recunoscută semnificaţia managementului cunoştinţelor .

13

Analizarea rolurilor, competențelor și aptitudinilor

Analiza rolurilor este un proces fundamental de resurse umane. Furnizează informaţiile necesare pentru a crea profiluri de rol şi pentru a fi utilizate în recrutare, învăţare şi dezvoltare, managementul performanţei şi evaluarea posturilor. Din motivele prezentate mai jos, termenii „analiza rolului" şi „profilul rolului" înlocuiesc rapid termenii „analiza postului" şi „descrierea postului". Cu toate acestea, analiza rolurilor utilizează practic aceleaşi tehnici ca şi analiza posturilor şi multe caracteristici ale profilurilor de rol se găsesc în descrierile posturilor mai tradiţionale . Analiza postului este, de asemenea, folosită în continuare pentru a furniza datele pentru evaluarea postului, aşa cum este explicat în Capitolul 44.

În acest capitol, analiza rolurilor este tratată mai întâi, iar capitolul continuă cu descrieri ale tehnicilor asociate de analiză a competenţelor şi aptitudinilor.

ANALIZA ROLULUI

Analiza rolului definit

Analiza rolului este procesul de a afla ce se aşteaptă ca oamenii să obţină atunci când îşi desfăşoară activitatea şi competenţele şi abilităţile de care au nevoie pentru a îndeplini aceste aşteptări.

Profiluri de rol

Rezultatul analizei rolului este un profil de rol, care defineşte rezultatele pe care se aşteaptă să le furnizeze deţinătorii de rol în termeni de domenii cheie de rezultate sau responsabilităţi. De asemenea, enumeră competenţele necesare pentru a îndeplini în mod eficient rolul - ceea ce deţinătorii de rol trebuie să cunoască şi să poată face. Profilurile pot fi individuale sau generice (care acoperă roluri similare).

Roluri și locuri de muncă

Dacă este folosit în sensul său cel mai strict, termenul „rol" se referă la rolul pe care oamenii îl joacă în munca lor - accentul este pus pe comportamentul lor. De exemplu, un profil de rol poate sublinia nevoia de flexibilitate. În acest sens, se poate distinge un rol de un loc de muncă, care constă dintr-un grup de sarcini/activităţi prescrise care trebuie îndeplinite sau sarcini de îndeplinit.

Analiza postului defineşte acele sarcini sau îndatoriri pentru a produce o *fişă a postului.* Acest lucru este de obicei prescriptiv şi inflexibil. Acesta precizează exact ce trebuie să facă deţinătorii de locuri de muncă. Oferă oamenilor posibilitatea de a spune: „Nu este în fişa postului meu", ceea ce înseamnă că simt că trebuie să facă doar sarcinile enumerate acolo.

Din ce în ce mai mult, practica este să se facă referire la roluri, analiza rolurilor şi profiluri de rol, mai degrabă decât la posturi, analize de post şi fişe de post. Aceştia din urmă nu mai sunt în favoarea deoarece tind să fie prescriptivi, restrâng flexibilitatea şi nu se concentrează pe rezultate sau competenţele necesare pentru a le atinge. Profilurile de rol sunt preferate deoarece sunt preocupate de performanţă, rezultate şi cerinţe de cunoştinţe şi competenţe şi, prin urmare, sunt în acord cu accentul actual pus pe munca de înaltă performanţă, rezultate şi competenţe.

Scopul analizei rolului

Analiza rolului urmăreşte să producă următoarele informaţii despre un rol pentru utilizare în recrutare, managementul performanţei şi evaluarea învăţării şi dezvoltării:

- *Scopul general* - de ce există rolul şi, în esenţă, cu ce se aşteaptă să contribuie titularul rolului.
- *Organizaţie* - căreia îi raportează deţinătorul rolului şi cine raportează deţinătorului rolului.
- *Domenii cheie de rezultat sau responsabilităţi* - ceea ce deţinătorul rolului trebuie să realizeze în fiecare dintre elementele principale ale rolului.
- *Cerinţe de competenţă* - competenţele tehnice specifice ataşate rolului; ceea ce este de aşteptat să ştie şi să poată face titularul rolului.

În scopul evaluării postului, rolul va fi analizat şi în ceea ce priveşte factorii utilizaţi în schema de evaluare a postului.

Analiza rolului poate fi efectuată de HR sau alte persoane instruite care acționează ca analiști de rol. Dar managerii de linie pot efectua, de asemenea, analize de rol împreună cu membrii individuali ai echipelor lor, ca parte importantă a responsabilităților lor de management al performanței (a se vedea capitolul 33).

Abordarea analizei rolului de către analiști de rol specializați

Esența analizei rolului este aplicarea unor metode sistematice la colectarea informațiilor necesare pentru a produce un profil de rol sub rubricile menționate mai sus. Pașii necesari pentru a colecta aceste informații sunt:

1. Obțineți documente precum structura organizatorică, fișele postului existente (tratați-le cu prudență, probabil că vor fi depășite) și manuale de proceduri sau de formare care oferă informații despre post.
2. Solicitați managerilor informații fundamentale cu privire la scopul general al rolului, domeniile cheie de rezultate și competențele tehnice necesare.
3. Puneți deținătorilor de rol întrebări similare despre rolurile lor.

Metodele care pot fi folosite sunt interviurile, chestionarele sau observația.

Interviuri

Pentru a obține caracterul complet al unui rol, cel mai bine este să intervievezi deținătorii de rol și să verificați constatările cu managerii lor sau liderii de echipă. Scopul interviului este de a obține toate faptele relevante despre rol pentru a oferi informațiile necesare pentru un profil de rol. Este util să folosiți o listă de verificare atunci când desfășurați interviul. Nu sunt necesare liste de verificare elaborate; nu fac decât să încurce oamenii. Întrebările de bază la care se va răspunde sunt:

1. Care este titlul rolului tău?
2. Fata de cine esti responsabil?
3. Cine este responsabil față de tine? (O organigramă este utilă.)
4. Care este scopul principal al rolului dvs., adică în termeni generali, ce vă așteptați să faceți?
5. Care sunt activitățile cheie pe care trebuie să le desfășurați în rolul dumneavoastră? Încercați să le grupați sub cel mult 10 titluri.
6. Care sunt rezultatele pe care vă așteptați să le obțineți în fiecare dintre aceste activități cheie?
7. Ce trebuie să știi pentru a-ți putea îndeplini rolul?
8. Ce aptitudini ar trebui să ai pentru a-ți îndeplini rolul?

Răspunsurile la aceste întrebări ar putea fi nevoite să fie rezolvate - ele pot duce adesea la o

masă de informaţii amestecate care trebuie analizate, astfel încât diferitele activităţi să poată fi distinse şi rafinate în şapte sau opt domenii cheie.

Avantajele metodei de intervievare sunt că este flexibilă, poate oferi informaţii în profunzime şi este uşor de organizat şi pregătit. Prin urmare, este cea mai comună abordare. Dar interviul poate consuma mult timp, motiv pentru care în exerciţiile de analiză a rolurilor mari, chestionarele descrise mai jos pot fi folosite pentru a oferi informaţii anticipate despre post. Acest lucru accelerează procesul de interviu sau chiar înlocuieşte cu totul interviul, deşi acest lucru înseamnă că o mare parte din „aroma" locului de muncă – adică cum este cu adevărat – se poate pierde.

Chestionar

Chestionarele despre rolurile lor pot fi completate de deţinătorii de rol şi aprobate de managerul sau de liderul echipei. Ele sunt utile atunci când trebuie acoperite un număr mare de roluri. De asemenea, pot economisi timpul de interviu prin înregistrarea informaţiilor pur faptice şi permiţând analistului să structureze întrebările în avans pentru a acoperi domeniile care trebuie explorate mai în profunzime. Cu cât chestionarul este mai simplu, cu atât mai bine. Trebuie doar să acopere cele opt întrebări enumerate mai sus.

Avantajul chestionarelor este că pot produce informaţii rapid şi ieftin pentru un număr mare de locuri de muncă. Dar este nevoie de un eşantion substanţial, iar construirea unui chestionar este o muncă calificată care ar trebui realizată doar pe baza unor lucrări preliminare de teren. Este foarte recomandabil să testaţi chestionarele-pilot înainte de a începe un exerciţiu la scară largă. Acurateţea rezultatelor depinde şi de dorinţa şi capacitatea deţinătorilor de posturi de a completa chestionare. Mulţi oameni le este greu să se exprime în scris despre munca lor.

Observare

Observarea înseamnă studierea deţinătorilor de rol la locul de muncă, observarea a ceea ce fac, cum o fac şi cât timp durează. Această metodă este cea mai potrivită pentru rolurile administrative sau manuale de rutină, dar este rar folosită din cauza timpului necesar.

Analiza rolului ca parte a unui proces de management al performanței

După cum sa explicat mai detaliat în Capitolul 33, baza proceselor de planificare şi revizuire a performanţei este furnizată de un profil de rol. Pentru a dezvolta un profil de rol este necesar ca managerul de linie şi persoana să se reunească şi să convină asupra domeniilor şi competenţelor cheie de rezultat. Întrebările sunt similare cu cele care ar fi puse de un analist de rol, dar pentru managerii de linie pot fi limitate la următoarele:

- Care crezi că sunt cele mai importante lucruri pe care trebuie să le faci?
- Ce credeţi că sunteţi aşteptat să realizaţi în fiecare dintre aceste domenii?

- Cum vei şti tu - sau oricine altcineva - dacă le-ai atins sau nu?
- Ce trebuie să ştii şi să poţi face pentru a performa eficient în aceste domenii?
- De ce cunoştinţe şi abilităţi în termeni de calificări, cunoştinţe tehnice şi procedurale, de rezolvare a problemelor, abilităţi de planificare şi comunicare etc. au nevoie deţinătorii de rol pentru a-şi îndeplini rolul în mod eficient?

Acest proces necesită o anumită abilitate, care trebuie dezvoltată prin antrenament urmat de practică. Este un domeniu în care specialiştii în HR pot instrui şi urmări în mod util unul la unu după o sesiune de formare iniţială.

Conținutul profilului de rol

Profilurile de rol sunt prezentate în următoarele rubrici:

- *Titlul rolului.*
- *Departament.*
- *Responsabil de.*
- *Responsabil faţă de titularul rolului.*
- *Scopul rolului* - definit într-o propoziţie destul de succintă care defineşte de ce există rolul în termeni de contribuţia generală pe care o face titularul rolului.
- *Zonele de rezultat cheie* - dacă este posibil, acestea ar trebui să fie limitate la şapte sau opt, cu siguranţă nu mai mult de 10. Fiecare zonă cheie de rezultat ar trebui definită într-o singură propoziţie care începe cu un verb activ (de exemplu, identifica, dezvoltă, susţine), care oferă o indicaţie pozitivă a ceea ce trebuie făcut şi elimină formularea inutile. Descrieţi obiectul verbului (ceea ce se face) cât mai succint posibil, de exemplu: testaţi sisteme noi, postaţi numerar în registrele nominale şi de vânzări, planificaţi producţia, asiguraţi-vă că sunt produse conturile de management, pregătiţi planuri de marketing. Precizaţi pe scurt scopul activităţii în ceea ce priveşte rezultatele sau standardele care trebuie atinse, de exemplu: testarea sistemelor noi pentru a se asigura că respectă specificaţiile de sisteme convenite, trimiterea numerarului în registrele nominale şi de vânzări pentru a furniza informaţii financiare actualizate şi exacte, planificarea producţiei pentru a îndeplini ţintele de producţie şi livrare, asigurarea faptului că sunt produse conturi de management care oferă nivelul necesar de informaţii managerilor şi susţin managerii privind performanţa financiară şi bugetele individuale, pregătesc orice planuri financiare şi de marketing care sprijină managementul şi performanţa individuală. realizarea strategiilor de marketing ale întreprinderii, sunt realiste şi oferă îndrumări clare cu privire la acţiunile care trebuie întreprinse de către departamentele de dezvoltare, producţie, marketing şi vânzări.

- *Nevoia de a cunoaşte* - cunoştinţele necesare în ansamblu sau în anumite domenii cheie de rezultate ale afacerii şi ale concurenţilor şi clienţilor săi, tehnici, procese, proceduri sau

produse.

- *Necesitatea de a putea face* - abilităţile necesare în fiecare domeniu de activitate.
- *Comportament aşteptat* - comportamentele aşteptate în special de la deţinătorul rolului (competenţe comportamentale), care pot fi extrase din cadrul de competenţe al organizaţiei.

Un exemplu de profil de rol este dat în Figura 13.1.

Titlul rol: Administrator baze de date

Departamentul: Sisteme informatice

Scopul rolului: Responsabil pentru dezvoltarea și sprijinirea bazelor de date și a mediului subiacent .

Domenii cheie de rezultate

Identificați cerințele bazei de date pentru toate proiectele care necesită management de date pentru a satisface nevoile clienților interni.
Elaborați planuri de proiect în colaborare cu colegii pentru a răspunde nevoilor bazei de date. Sprijină infrastructura bazei de date de bază.

Contactați cu furnizorii de sisteme și software pentru a obține informații despre produse și asistență.

Gestionați resursele proiectului (oameni și echipamente) în limitele bugetului și criteriilor predefinite, conform acordului cu managerul de linie și departamentul de origine.
Alocați munca și supravegheați antreprenorii de zi cu zi.
Asigurați securitatea infrastructurii bazei de date de bază prin respectarea protocoalelor stabilite și dezvoltarea protocoalelor de securitate suplimentare acolo unde este necesar.

Trebuie să știu

Administrarea bazei de date Oracle.
Operarea Designer 2000 și a formelor Oracle SQL/PLSQL, administrare Unix, programare shell.

Capabil să:

Analizați și alegeți dintre opțiunile în care soluția nu este întotdeauna evidentă.
Elaborați planuri de proiect și organizați propriul volum de muncă pe o perioadă de 1-2 luni.
Adaptați-vă la nevoile și prioritățile care se schimbă rapid fără a pierde din vedere planurile și prioritățile generale.
Interpretați bugetele pentru a gestiona eficient resursele din cadrul acestora.
Negociaza cu furnizorii.

Fiți la curent cu evoluțiile și tendințele tehnice, introduceți-le în activitatea de zi cu zi, atunci când este posibil și integrați-le în noi dezvoltări de proiecte.

Competențe comportamentale

Urmăriți-vă să faceți lucrurile bine și să stabiliți și să îndepliniți obiective provocatoare, să creați propriile măsuri de excelență și să căutați în mod constant modalități de îmbunătățire a performanței.
Analizați informațiile din gama de surse și dezvoltați soluții/recomandări eficiente. Comunicați clar și persuasiv, oral sau în scris, tratând probleme tehnice într-o manieră netehnică.

Lucrați participativ la proiecte cu colegii tehnici și non-tehnici.
Dezvoltați relații pozitive cu colegii în calitate de furnizor al unui serviciu intern.

Figura 13.1 Exemplu de profil de rol

ANALIZA COMPETENȚEI

Analiza competenţelor foloseşte analiza comportamentală pentru a stabili dimensiunile

comportamentale care afectează performanţa rolului şi produc cadre de competenţe. Analiza funcţională sau o versiune a acesteia poate fi utilizată pentru definirea competenţelor tehnice.

Analiza competențelor comportamentale

Există şase abordări ale analizei competenţelor comportamentale. În ordinea crescătoare a complexităţii, acestea sunt:

1. opinia expertului;
2. interviu structurat;
3. ateliere de lucru;
4. tehnica incidentului critic;
5. analiza grilei de repertoriu;
6. evaluarea competenţelor de muncă.

Opinia expertului

Metoda de bază, cea mai brută şi cel mai puţin satisfăcătoare este ca un membru „expert" al departamentului de resurse umane, eventual în discuţie cu alţi „experţi" din acelaşi departament, să întocmească o listă din propria înţelegere a „ceea ce contează" împreună cu o analiză a altor liste publicate, cum ar fi cele prezentate în capitolul 11.

Acest lucru este nesatisfăcător, deoarece probabilitatea ca competenţele să fie adecvate , realiste şi măsurabile în absenţa unei analize detaliate, este destul de îndepărtată. Lista tinde să fie fadă şi, deoarece managerii de linie şi deţinătorii de posturi nu au fost implicaţi, inacceptabilă.

Interviu structurat

Această metodă începe cu o listă de competenţe întocmită de „experţi" şi continuă prin supunerea unui număr de deţinători de rol la un interviu structurat. Intervievatorul începe prin a identifica domeniile cheie de rezultat ale rolului şi continuă să analizeze caracteristicile comportamentale care disting performanţii la diferite niveluri de competenţă .

Întrebarea de bază este: „Care sunt indicatorii pozitivi sau negativi ai comportamentului care sunt propice sau neconducători pentru atingerea unor niveluri înalte de performanţă?" Acestea pot fi analizate sub titluri precum:

- unitate personală (motivaţie de realizare);
- impactul asupra rezultatelor;
- putere analitică;
- gândire strategică;
- gândire creativă (capacitate de a inova);

- hotărâre;
- judecata comerciala;
- managementul şi conducerea echipei;
- relaţii interpersonale;
- capacitatea de a comunica;
- capacitatea de a se adapta şi de a face faţă schimbărilor şi presiunii;
- capacitatea de a planifica şi controla proiecte.

În fiecare zonă vor fi căutate cazuri care ilustrează un comportament eficient sau mai puţin eficient .

Una dintre problemele acestei abordări este că se bazează prea mult pe capacitatea expertului de a extrage informaţii de la intervievaţi. De asemenea, este de nedorit să se utilizeze o abordare deductivă, care anticipează analiza cu o listă pregătită de rubrici de competenţă. Este mult mai bine să faceţi acest lucru printr-o abordare inductivă care porneşte de la anumite tipuri de comportament şi apoi le grupează sub rubrici de competenţă. Acest lucru poate fi realizat într-un atelier prin analiza indicatorilor pozitivi şi negativi pentru a înţelege dimensiunile competenţelor unei ocupaţii sau unui loc de muncă, aşa cum este descris mai jos.

Ateliere

Atelierele reunesc un grup de oameni care au cunoştinţe sau experienţă „expert" a rolului – manageri şi deţinători de rol, după caz – cu un facilitator, de obicei, dar nu neapărat, un membru al departamentului de resurse umane sau un consultant extern.

Membrii atelierului încep prin a obţine acordul cu privire la scopul general al rolului şi domeniile sale cheie de rezultate. Apoi ei dezvoltă exemple de comportament eficient şi mai puţin eficient pentru fiecare zonă, care sunt înregistrate pe flipchart. De exemplu, una dintre domeniile cheie de rezultate pentru un director de resurse umane de divizie ar putea fi planificarea resurselor umane , definită ca: *Pregăteşte previziuni ale cerinţelor de resurse umane şi planuri pentru achiziţionarea , reţinerea şi utilizarea efectivă a angajaţilor, care asigură satisfacerea nevoilor companiei de oameni.*

Indicatorii pozitivi pentru acest domeniu de competenţă ar putea include:

- caută implicarea în formularea strategiei de afaceri;
- contribuie la planificarea afacerii adoptând o viziune strategică asupra problemelor de resurse umane pe termen lung care ar putea afecta strategia de afaceri;
- reţele cu colegii de conducere pentru a înţelege şi a răspunde problemelor de planificare a resurselor umane pe care le ridică;
- sugerează modalităţi practice de îmbunătăţire a utilizării resurselor umane, de exemplu, introducerea orelor anuale.

Indicatorii negativi ar putea include:

- are o viziune restrânsă asupra planificării resurselor umane - nu pare să fie interesat sau să înţeleagă contextul mai larg de afaceri;
- nu are hotărârea de a depăşi problemele şi de a livra previziuni;
- nu reuşeşte să anticipeze lipsa de competenţe, de exemplu, incapacitatea de a îndeplini cerinţele de competenţe multiple implicite în noul sistem de producţie integrat computerizat;
- nu pare să vorbească aceeaşi limbă ca şi colegii de la conducere - nu reuşeşte să le înţeleagă cerinţele;
- lent în a răspunde cererilor de ajutor.

Când indicatorii pozitivi şi negativi au fost convenţi, următorul pas este de a distila dimensiunile competenţelor care pot fi deduse din liste. În acest exemplu, acestea ar putea fi:

- capacitatea strategică;
- înţelegerea afacerii;
- motivaţia de realizare;
- abilităţi interpersonale;
- abilităţi de comunicare;
- abilităţi de consultanţă.

Aceste dimensiuni ar putea fi reflectate şi în analiza altor domenii de competenţă astfel încât, progresiv, să se construiască o imagine a competenţelor care este legată de comportamentul real la locul de muncă.

Sarcina facilitatorului este de a încuraja, de a ajuta grupul să-şi analizeze constatările şi de a asista în general la producerea unui set de dimensiuni de competenţă care pot fi ilustrate prin exemple bazate pe comportament. Facilitatorul poate avea câteva idei despre tipul de titluri care pot apărea în urma acestui proces, dar nu ar trebui să încerce să influenţeze grupul pentru a ajunge la concluzia că nu a funcţionat singur, deşi cu o oarecare asistenţă din partea facilitatorului.

Atelierele pot utiliza tehnicile pentru incidente critice sau grila de repertoriu, aşa cum este descris mai jos.

Tehnica incidentului critic

Tehnica incidentului critic este un mijloc de a obţine date despre comportamentul eficient sau mai puţin eficient care este legat de exemple de evenimente reale - incidente critice. Tehnica este utilizată cu grupuri de deţinători de locuri de muncă şi/sau managerii acestora sau alţi „experţi" (uneori, mai puţin eficient, cu indivizi), după cum urmează:

- Explicaţi ce este tehnica şi pentru ce este folosită, adică „pentru a evalua ceea ce înseamnă performanţă bună sau slabă prin analizarea evenimentelor care au fost observate a avea un rezultat semnificativ de succes sau nereuşit, oferind astfel mai multe informaţii concrete şi „reale" decât prin simpla enumerare a sarcinilor şi ghicirea cerinţelor de performanţă".
- Acordaţi şi enumeraţi rezultatul cheie în rolul de analizat. Pentru a economisi timp, analistul le poate stabili înainte de întâlnire, dar este necesar să se asigure că acestea sunt agreate provizoriu de către grup, căruia i se poate spune că lista poate fi modificată în lumina analizei viitoare.
- Luaţi pe rând fiecare zonă a rolului şi cereţi grupului exemple de incidente critice . Dacă, de exemplu, una dintre responsabilităţile postului este relaţia cu clienţii, s-ar putea face următoarea solicitare: „Vreau să-mi spuneţi despre o anumită ocazie la locul de muncă care v-a implicat – sau pe care aţi observat-o – în relaţia cu un client. Gândiţi-vă la care au fost circumstanţele, de exemplu cine a participat, ce a cerut clientul, ce aţi făcut dumneavoastră sau celălalt membru al personalului şi care a fost rezultatul."
- Colectaţi informaţii despre incidentul critic la următoarele rubrici: care au fost circumstanţele; ce a făcut individul; rezultatul a ceea ce a făcut individul.
- Înregistraţi aceste informaţii pe un flipchart.
- Continuaţi acest proces pentru fiecare zonă cheie de rezultat.
- Consultaţi flipchart şi analizaţi fiecare incident obţinând evaluări ale comportamentului înregistrat pe o scară precum 1 pentru cel mai puţin eficient până la 5 pentru cel mai eficient.
- Discutaţi aceste evaluări pentru a obţine definiţiile iniţiale ale performanţei eficiente şi ineficiente pentru fiecare dintre domeniile cheie de rezultate.
- Rafinaţi aceste definiţii după cum este necesar după întâlnire - poate fi dificil să convingeţi un grup să producă definiţii finalizate.
- Realizaţi analiza finală, care poate enumera competenţele necesare şi include indicatori de performanţă sau standarde de performanţă pentru fiecare domeniu cheie de rezultate.

Grila de repertoriu

La fel ca tehnica incidentului critic, grila repertoriului poate fi utilizată pentru a identifica dimensiunile care disting standardele bune de performanţă slabe. Tehnica se bazează pe teoria constructelor personale a lui Kelly (1955). Construcţiile personale sunt modurile în care vedem lumea. Sunt personale pentru că sunt foarte individuale şi influenţează modul în care ne comportăm sau privim comportamentul altor persoane. Aspectele rolului cărora li se aplică aceste „construcţii" sau judecăţi se numesc „elemente".

Pentru a obţine judecăţi, unui grup de oameni li se cere să se concentreze asupra anumitor elemente, care sunt sarcinile îndeplinite de deţinătorii de rol, şi să dezvolte constructe despre aceste elemente. Acest lucru le permite să definească calităţile care indică cerinţele esenţiale pentru o performanţă de succes.

Procedura urmată de analist este cunoscută sub numele de „metoda triadică de elicitare ” (un fel de truc cu trei cărţi) şi implică următorii paşi:

1. Identificaţi sarcinile sau elementele rolului care urmează să fie supuse analizei grilei de repertoriu. Acest lucru se realizează prin una dintre celelalte forme de analiză a postului, de exemplu interviul.
2. Enumeraţi sarcinile de pe carduri.
3. Trageţi la întâmplare trei cărţi din pachet şi cereţi membrilor grupului să nominalizeze care dintre cele trei sarcini este cea ciudată din punctul de vedere al calităţilor şi caracteristicilor necesare pentru a o îndeplini.
4. Sondaţi pentru a obţine definiţii mai specifice ale acestor calităţi sau caracteristici sub forma comportamentului aşteptat. Dacă, de exemplu, o caracteristică a fost descrisă ca fiind „abilitatea de a planifica şi organiza”, puneţi întrebări precum: „Ce fel de comportament sau acţiuni indică faptul că cineva planifică eficient?” sau, „Cum putem spune dacă cineva nu îşi organizează foarte bine munca?”
5. Trage încă trei cărţi din pachet şi repetă paşii 3 şi 4.
6. Repetaţi acest proces până când toate cărţile au fost analizate şi nu par să mai rămână constructii de identificat.
7. Enumeraţi constructele şi cereţi membrilor grupului să evalueze fiecare sarcină în funcţie de fiecare calitate, folosind o scală de şase sau şapte puncte.
8. Colectaţi şi analizaţi scorurile pentru a aprecia importanţa lor relativă. Acest lucru poate fi realizat statistic, aşa cum este descris de Markham (1987).

La fel ca tehnica incidentelor critice, analiza grilei repertoriului îi ajută pe oameni să-şi articuleze punctele de vedere prin referire la exemple specifice. Un avantaj suplimentar este că grila repertoriului le facilitează identificarea caracteristicilor comportamentale sau a competenţelor cerute într-un loc de muncă prin limitarea zonei de comparaţie prin tehnica triadică.

Deşi o analiză statistică completă a rezultatului unui exerciţiu cu grilă de repertoriu este utilă, cele mai importante rezultate care pot fi obţinute sunt descrierile a ceea ce constituie performanţă bună sau slabă în fiecare element al postului.

Atât grila de repertoriu, cât şi tehnicile incidentelor critice necesită un analist calificat care să poată investiga şi să elaboreze descrierile caracteristicilor postului. Sunt destul de detaliate şi consumatoare de timp, dar chiar dacă procesul complet nu este urmat, o mare parte a metodologiei este de folos într-o abordare mai puţin elaborată a analizei competenţelor.

Alegerea abordării

Atelierele sunt probabil cea mai bună abordare. Ei implică oamenii şi nu se bazează pe opinia „expertului”. Tehnicile de incidente critice sau grile de repertoriu sunt mai sofisticate, dar

rulează necesită mai mult timp şi expertiză.

Analiza competentelor tehnice (analiza functionala)

Abordarea definirii competenţelor tehnice diferă de cea utilizată pentru competenţele comportamentale. Întrucât competenţele tehnice sunt de fapt competenţe, se poate utiliza un proces de analiză funcţională. Această metodologie a fost dezvoltată iniţial de Mansfield şi Mitchell (1986) şi Fine (1988). În esenţă, analiza funcţională se concentrează pe *rezultatele* performanţei în muncă. Reţineţi că analiza nu se referă doar la *rezultate* sub formă de rezultate cuantificabile, ci se ocupă de rezultatele mai ample care trebuie să fie obţinute de către deţinătorii de rol. Un rezultat ar putea fi un client mulţumit, un subordonat mai motivat sau o echipă care funcţionează mai bine. Analiza funcţională se ocupă de procese precum dezvoltarea personalului, furnizarea de feedback şi monitorizarea performanţei, precum şi a sarcinilor. Aşa cum este descris de Miller *şi colab* . (2001), aceasta începe cu o analiză a rolurilor îndeplinite de un individ pentru a ajunge la o descriere a componentelor separate sau „unităţilor" de performanţă care alcătuiesc acel rol. Unităţile rezultate constau din criterii de performanţă, descrise în termeni de rezultate şi o descriere a cerinţelor de cunoştinţe şi abilităţi care stau la baza performanţei de succes.

Analiza funcţională este metoda utilizată pentru definirea standardelor bazate pe competenţe pentru NVQ-uri/SNVQ-uri.

ANALIZA ABILITĂŢILOR

Analiza abilităţilor determină abilităţile necesare pentru a atinge un standard acceptabil de performanţă. Este utilizat în principal pentru lucrări tehnice, artizanale, manuale şi de birou, pentru a oferi baza pentru conceperea programelor de învăţare şi formare. Analiza abilităţilor porneşte de la o analiză amplă a postului, dar intră în detalii nu numai cu privire la ceea ce trebuie să facă deţinătorii de post, ci şi la abilităţile şi abilităţile specifice de care au nevoie pentru a face acest lucru. Tehnicile de analiză a abilităţilor sunt descrise mai jos.

Defalcarea jobului

Tehnica de defalcare a postului analizează un job în operaţiuni, procese sau sarcini separate, care pot fi folosite ca elemente ale unei secvenţe de instrucţiuni. O analiză a defalcării postului este înregistrată într-un format standard de trei coloane:

1. *Coloana etapei* în care sunt descrise diferitele etape ale postului - majoritatea locurilor de muncă semi-calificate pot fi uşor defalcate în părţile lor constitutive.
2. *Coloana de instrucţiuni* în care se face o notă pentru fiecare pas cu privire la modul în care trebuie efectuată sarcina. Acest lucru, de fapt, descrie ceea ce trebuie să înveţe de către

cursant.

3. *Coloana cu puncte cheie* în care punctele speciale, cum ar fi standardele de calitate sau instrucţiunile de siguranţă, sunt notate la fiecare pas, astfel încât să poată fi subliniate unui cursant care învaţă locul de muncă.

Analiza abilităților manuale

Analiza abilităţilor manuale este o tehnică dezvoltată din studiul muncii. Izolează în scopuri de instruire abilităţile şi cunoştinţele folosite de lucrătorii cu experienţă în îndeplinirea sarcinilor care necesită dexteritate manuală. Este folosit pentru a analiza operaţiuni repetitive cu ciclu scurt, cum ar fi sarcini de asamblare şi alte lucrări similare din fabrică.

Mişcările mâinii, ale degetelor şi ale altor corpuri ale agenţilor experimentaţi sunt observate şi înregistrate în detaliu pe măsură ce îşi desfăşoară activitatea. Analiza se concentrează pe părţile dificile ale postului care, deşi nu prezintă nicio dificultate pentru operatorul cu experienţă, trebuie analizate în profunzime înainte de a putea fi predate cursanţilor. Nu numai că sunt înregistrate mişcările mâinii, dar sunt notate şi detalii despre indiciile (vizuale şi alte simţuri) pe care operatorul le absoarbe atunci când îndeplineşte sarcinile. Comentariile explicative sunt adăugate atunci când este necesar.

Analiza sarcinilor

Analiza sarcinilor este o analiză sistematică a comportamentului necesar pentru îndeplinirea unei sarcini în vederea identificării zonelor de dificultate şi a tehnicilor de antrenament adecvate şi a mijloacelor de învăţare necesare pentru instruirea cu succes. Poate fi folosit pentru toate tipurile de locuri de muncă, dar este relevant în mod specific pentru sarcinile administrative.

Abordarea analitică utilizată în analiza sarcinilor este similară cu cele adoptate în defalcarea postului şi tehnicile de analiză a competenţelor manuale. Rezultatele analizei sunt de obicei înregistrate într-un format standard de patru coloane, după cum urmează:

1. *Sarcină* - o scurtă descriere a fiecărui element.
2. *Nivel de importanţă* - semnificaţia relativă a fiecărei sarcini pentru îndeplinirea cu succes a rolului.
3. *Grad de dificultate* - nivelul de calificare sau cunoştinţe necesare pentru a îndeplini fiecare sarcină.
4. *Metoda de instruire* - tehnicile de instruire, practica şi experienţa necesare.

Analiza defectelor

Analiza defecţiunilor este procesul de analiză a defecţiunilor tipice care apar la executarea unei sarcini, în special a defecţiunilor mai costisitoare. Se efectuează atunci când incidenţa

defecţiunilor este mare. Se face un studiu al postului şi, prin interogarea lucrătorilor şi a liderilor de echipă, sunt identificate cele mai frecvente defecţiuni. Este apoi produsă o specificaţie de defecţiuni, care oferă cursanţilor informaţii despre ce defecţiuni pot fi comise, cum pot fi recunoscute, ce le cauzează, ce efect au, cine este responsabil pentru ele, ce acţiuni ar trebui să întreprindă cursanţii atunci când apare o anumită defecţiune şi cum poate fi prevenită reapariţia unei defecţiuni.

Analiza învățării locului de muncă

Analiza învăţării postului, aşa cum este descrisă de Pearn şi Kandola (1993), se concentrează mai degrabă pe intrări şi proces decât pe conţinutul postului. Acesta analizează nouă abilităţi de învăţare care contribuie la o performanţă satisfăcătoare. O abilitate de învăţare este una folosită pentru a creşte alte abilităţi sau cunoştinţe şi reprezintă categorii largi de comportamente la locul de muncă care trebuie învăţate. Abilităţile de învăţare sunt următoarele:

1. abilităţi fizice care necesită exersare şi repetare pentru a fi corecte;
2. proceduri complexe sau secvenţe de activitate care sunt memorate sau urmate cu ajutorul materialului scris, cum ar fi manuale;
3. informaţii non-verbale, cum ar fi vederea, sunetul, mirosul, gustul şi atingerea, care sunt folosite pentru a verifica, evalua sau discrimina şi care de obicei necesită practică pentru a fi corecte;
4. memorarea faptelor sau a informaţiilor;
5. ordonarea, prioritizarea şi planificarea, care se referă la gradul în care un deţinător de rol are orice responsabilitate şi flexibilitate în determinarea modului în care se desfăşoară o anumită activitate;
6. Privind înainte şi anticipând;
7. diagnosticarea, analizarea si rezolvarea problemelor, cu sau fara ajutor;
8. interpretarea sau utilizarea manualelor scrise şi a altor surse de informaţii, cum ar fi diagrame sau diagrame;
9. adaptarea la idei şi sisteme noi.

În desfăşurarea unui interviu de analiză a învăţării la locul de muncă, intervievatorul obţine informaţii despre obiectivele principale şi activităţile principale ale postului şi apoi, folosind carduri cu întrebări pentru fiecare dintre cele nouă abilităţi de învăţare, analizează fiecare activitate mai în profunzime, înregistrând răspunsurile şi obţinând cât mai multe exemple posibil sub fiecare rubrică.

Partea a III-a

Muncă și angajare

Această parte a manualului se referă la factorii care afectează angajarea în organizații. Acesta explorează natura muncii, relația de muncă și conceptul important al contractului psihologic.

14

Natura muncii

În acest capitol este explorată natura muncii - ce este aceasta, diferitele teorii despre muncă, factorii organizatorici care o afectează şi atitudinile faţă de muncă.

CE ESTE MUNCA?

Munca este efortul depus şi aplicarea cunoştinţelor şi abilităţilor pentru a atinge un scop. Majoritatea oamenilor muncesc pentru a-şi câştiga existenţa - pentru a câştiga bani. Dar funcţionează şi datorită celorlalte satisfacţii pe care le aduce, cum ar fi a face ceva care merită, un sentiment de realizare, prestigiu, recunoaştere, oportunitatea de a folosi şi dezvolta abilităţi , posibilitatea de a exercita puterea şi compania. În cadrul organizaţiilor, natura muncii desfăşurate de indivizi şi ceea ce simt despre aceasta sunt guvernate de raportul de muncă, aşa cum este discutat în capitolul 15 şi de contractul psihologic, aşa cum este considerat în capitolul 16.

În acest capitol, diferitele teorii ale muncii sunt rezumate în prima secţiune. Următoarele secţiuni tratează factorii organizaţionali care afectează munca, cum ar fi organizarea „slabă" şi „flexibilă", schimbările în modelul de muncă, şomajul, cariera şi atitudinile faţă de muncă.

TEORII DESPRE MUNCA

Teoriile despre muncă descrise în această secţiune constau din teoria procesului de muncă, teoria agenţiei şi teoria schimbului. Se are în vedere şi conceptul de cadru de referinţă pluralist şi unitarist.

Teoria procesului de muncă

Teoria procesului de muncă a fost formulată iniţial de Karl Marx (tradusă în 1976). Teza sa a fost că surplusul este însuşit din muncă plătindu-l mai puţin decât valoarea pe care o adaugă procesului de muncă. Prin urmare, capitaliştii proiectează procesul de muncă pentru a asigura extragerea plusvalorii. Capacitatea umană de a produce este subordonată cerinţelor de exploatare ale capitalistului, care este o putere străină cu care se confruntă muncitorul, care devine o „monstruozitate infirmă prin dezvoltarea abilităţilor sale ca într-o casă forţată prin suprimarea unei lumi întregi de impulsuri şi înclinaţii productive".

Considerabil mai târziu, o versiune a teoriei procesului de muncă a fost stabilită de Braverman (1974). Părerea sa a fost că aplicarea tehnicilor moderne de management, în combinaţie cu mecanizarea şi automatizarea, asigură subordonarea reală a forţei de muncă şi decalificarea muncii în birou, precum şi în atelier. El a afirmat că înlăturarea tuturor formelor de control asupra lucrătorului este „idealul spre care tinde managementul şi în urmărirea căruia foloseşte fiecare inovaţie productivă modelată de ştiinţă". El a văzut acest lucru ca fiind în esenţă aplicarea „taylorismului" (adică conceptul de management ştiinţific al lui F. W Taylor, adică utilizarea observaţiei şi măsurării sistematice, specializarea sarcinilor şi, de fapt, reducerea muncitorilor la nivelul maşinilor care funcţionează eficient).

Noţiunea lui Braverman despre teoria procesului de muncă a fost criticată ca fiind simplistă de către comentatorii ulterioare precum Littler şi Salaman (1982), care susţin că există numeroşi factori determinanţi în controlul procesului de muncă. Şi Friedman (1977) consideră că versiunea lui Braverman neglijează caracterul divers şi sofisticat al controlului managerial, deoarece răspunde nu numai progreselor tehnologice, ci şi schimbărilor în gradul şi intensitatea rezistenţei lucrătorilor şi noilor condiţii de produs şi de piaţa muncii. Storey (1995) a comentat că „vagonul de bandă a procesului de muncă ... este acum găurit şi reparat".

Dar comentatorii mai recenţi precum Newton şi Findlay (1996) consideră că teoria procesului de muncă explică modul în care managementul are la dispoziţie o serie de mecanisme prin care se exercită controlul: „Performanţa postului şi evaluarea acesteia sunt în centrul procesului de muncă". Conducerile, potrivit lui Newton şi Findlay, caută în mod constant modalităţi de a îmbunătăţi eficacitatea mecanismelor de control pentru a obţine conformitatea. Ei „încearcă să stoarce ultima picătură de plusvaloare" din munca lor.

Teoria agenției

Teoria agenţiei sau a agentului principal indică faptul că directorii (proprietari şi manageri) trebuie să dezvolte modalităţi de monitorizare şi control al activităţilor agenţilor lor (personalul). Teoria agenţiei sugerează că directorii pot avea probleme în a se asigura că agenţii fac ceea ce li se spune. Este necesar să se clarifice ambiguităţile prin stabilirea de obiective şi monitorizarea performanţei pentru a se asigura că obiectivele sunt atinse.

Teoria agenţiei a fost criticată de Gomez-Mejia şi Balkin (1992) drept „managerist ". După cum a scris Armstrong (1996): „Se uită la relaţia de muncă doar din punctul de vedere al conducerii şi consideră angajaţii ca obiecte care trebuie motivate de morcov şi băţ. Este o teorie tristă, care sugerează că nu se poate avea încredere în oameni.

Teoria schimbului

Teoria schimbului îşi propune să explice comportamentul organizaţional în termeni de recompense şi costuri suportate în interacţiunea dintre angajatori şi angajaţi. Există patru concepte:

- *Recompense* - recompense care satisfac nevoile care decurg din interacţiunile dintre indivizi şi organizaţiile lor.
- *Costuri* - oboseală, stres, anxietate, pedepse şi valoarea recompenselor pe care oamenii le-au pierdut din cauza lipsei de oportunităţi.
- *Rezultate* - recompense minus costuri: dacă este pozitivă, interacţiunea produce un „profit" şi acesta este satisfăcător atâta timp cât depăşeşte nivelul minim de aşteptare.
- *Nivelul comparaţiilor* - oamenii evaluează rezultatul unei interacţiuni în raport cu profitul pe care îl renunţă în altă parte.

Cadre de referință unitare și pluraliste

Unul dintre scopurile des exprimate ale managementului resurselor umane este de a creşte angajamentul oamenilor faţă de organizaţie, determinându-i să-şi împărtăşească punctele de vedere şi valorile şi să-şi integreze propriile obiective de lucru cu cele ale organizaţiei. Acest concept adoptă un cadru unitar de referinţă; cu alte cuvinte, aşa cum au exprimat Gennard şi Judge (1997), se presupune că organizaţiile sunt „armonioase şi integrate, toţi angajaţii împărtăşind obiectivele organizaţionale şi lucrând ca membri ai unei echipe".

Alternativ, perspectiva pluralistă exprimată de Cyert şi March (1963) vede organizaţiile ca coaliţii de grupuri de interese şi recunoaşte legitimitatea diferitelor interese şi valori. Programele de dezvoltare organizaţională, care, printre altele, urmăresc creşterea

angajamentului şi a muncii în echipă, adoptă un cadru unitar. Dar se poate argumenta că aceasta este o presupunere managerială şi că interesele legitime ale celorlalţi membri ai unei societăţi pluraliste - părţile interesate - vor avea propriile interese, care ar trebui respectate.

FACTORI ORGANIZATIVI CARE AFECTEAZĂ MUNCA

Natura muncii se schimbă pe măsură ce organizaţiile se schimbă ca răspuns la noile cerinţe şi presiuni ale mediului. Ingineria proceselor de afaceri, reducerea personalului şi întârzierea , toate au efecte semnificative asupra tipului de muncă desfăşurată, asupra sentimentelor de securitate şi asupra oportunităţilor de carieră disponibile în organizaţii. Trei dintre cei mai importanţi factori – organizarea „lean", rolul în schimbare al lucrătorului de proces şi firma flexibilă – sunt discutaţi mai jos.

Organizaţia slabă

Termenul „producţie slabă" a fost popularizat de Womack şi Jones (1970) în *The Machine That Changed the World*. Dar impulsul pentru metode mai slabe de lucru s-a limitat iniţial la industria auto. În cazul clasic al Toyota, unul dintre pionierii producţiei slabe, sau mai vag, „producţie de clasă mondială", au fost identificate şapte forme de deşeuri, care trebuiau eliminate. Acestea erau supraproducţia, aşteptarea, transportul, supraprocesarea, inventarierea, mutarea şi fabricarea de piese sau produse defecte. Producţia Lean îşi propune să adauge valoare prin minimizarea risipei în ceea ce priveşte materialele, timp, spaţiu şi oameni. Sistemele de producţie asociate cu leanness includ just-in-time, managementul lanţului de aprovizionare, planificarea resurselor materiale şi zero defecte/drept prima dată. Programele de reproiectare a proceselor de afaceri însoţesc adesea eforturile pentru metode mai slabe de lucru, iar abordările de management al calităţii totale sunt utilizate pentru a sprijini eforturile pentru un nivel mai ridicat de satisfacţie şi servicii pentru clienţi.

Conceptul de „slăbire" a fost extins de atunci la organizaţiile non-productoare . Acest lucru poate fi adesea determinat de număr şi este implementat prin intermediul unei reduceri a numărului de angajaţi (reducerea personalului) şi al unei reduceri a numărului de niveluri de management şi supraveghere (amânare). Dar nu există un model standard pentru cum arată o organizaţie lean. Conform raportului privind cercetarea efectuată de Institutul de Personal şi Dezvoltare (IPD) privind organizaţiile slabe şi receptive (IPD, 1998b), firmele selectează dintr-un meniu metodele care răspund nevoilor lor specifice de afaceri. Acestea includ, altele decât amânarea sau abordarea negativă a reducerii, paşi pozitivi, cum ar fi:

- organizaţii de lucru în echipă;
- împuternicirea atelierului şi practicile de rezolvare a problemelor;

- calitate incorporata, neinspectata;
- accent pe procesele de afaceri orizontale mai degrabă decât pe structurile verticale;
- relaţii de parteneriat cu furnizorii;
- echipe de management şi dezvoltare interfuncţionale;
- receptivitate la cererea clientului;
- politici de management al resurselor umane care vizează motivaţie şi angajament ridicat şi care includ programe de comunicare şi participare la luarea deciziilor.

Raportul IPD subliniază că schimbarea calitativă prin oameni este o caracteristică majoră a muncii lean, dar că problema nu este doar cea a lansării schimbării. Cerinţa cheie este să o susţineţi. Raportul a menţionat, de asemenea, că practicienii HR pot juca o serie de roluri importante în procesul de gestionare a schimbării. Acestea includ pe cea de susţinător, interpret, campion, monitor, ressourcer şi anticipator al potenţialelor probleme.

O întrebare pusă de Purcell *şi colab* . (1998) a fost: „Sunt organizaţiile slabe de obicei organizaţii medii?" Dar ei au comentat că cercetarea IPD nu a indicat că metodele mai slabe de lucru au implicaţii pozitive pentru angajaţi. Dovezile au sugerat că impactul asupra oamenilor este adesea negativ, în special atunci când restructurarea înseamnă reducerea şi reproiectarea. Angajaţii lucrează mai multe ore, stresul creşte, oportunităţile de carieră sunt reduse şi moralul şi motivaţia scad. Ei au subliniat, de asemenea, că este clar că multe iniţiative eşuează pentru că nu ţin cont de implicaţiile oamenilor şi că prima şi cea mai importantă barieră a fost rezistenţa managementului de mijloc.

Rolul în schimbare al lucrătorului de proces

Un raport publicat cu privire la un proiect de cercetare asupra procesului de lucru de către Institutul de Studii privind Ocuparea Forţei de muncă (Giles *et al* 1997) a relevat faptul că structurile de management concepute ca răspuns la progresele tehnologice şi presiunile competitive transformă rolul lucrătorilor din proces.

Creşterea automatizării şi aplicarea noilor tehnologii în procesul de producţie înseamnă că locurile de muncă manuale cu calificare scăzută continuă să dispară şi că lucrătorii din proces devin din ce în ce mai puţin implicaţi în sarcinile manuale de operare. În schimb, li se acordă mai multă responsabilitate pentru procesele la care lucrează, în timp ce li se aşteaptă să devină mai orientaţi spre clienţi şi afaceri şi, în multe cazuri, să efectueze sarcini simple de inginerie şi întreţinere.

Firma flexibilă

Conceptul de „firma flexibilă" a fost creat de Atkinson (1984) care a susţinut că există o tendinţă în creştere pentru firme de a căuta diferite forme de flexibilitate structurală şi operaţională. Urmează cele trei tipuri de zone de flexibilitate:

- *flexibilitatea funcţională* , astfel încât angajaţii să poată fi redistribuiţi rapid şi fără probleme între activităţi şi sarcini. Flexibilitatea funcţională poate necesita calificare multiplă - muncitori care posedă şi pot aplica o serie de competenţe care acoperă, de exemplu, atât inginerie mecanică, cât şi electrică, sau activităţi de producţie şi întreţinere.
- *flexibilitatea numerică* , astfel încât numărul de angajaţi să poată fi crescut sau micşorat rapid şi uşor în conformitate cu schimbările chiar şi pe termen scurt ale nivelului cererii de muncă.
- *Flexibilitatea financiară* prevede niveluri de remunerare pentru a reflecta starea cererii şi ofertei de pe piaţa externă a muncii şi înseamnă, de asemenea, utilizarea unor sisteme de salarizare flexibile care facilitează flexibilitatea fie funcţională, fie numerică.

Noua structură a unei firme flexibile implică împărţirea forţei de muncă în grupuri de lucrători din ce în ce mai periferice şi, prin urmare, flexibile numeric, grupate în jurul unui grup de bază stabil numeric, care va desfăşura activităţile cheie ale organizaţiei, specifice companiei. În esenţă, accentul se pune pe flexibilitatea funcţională. Trecând la periferie, flexibilitatea numerică devine mai importantă. Pe măsură ce piaţa creşte, periferia se extinde pentru a prelua slack; pe măsură ce creşterea încetineşte, periferia se contractă. În esenţă, doar sarcinile şi responsabilităţile se schimbă; muncitorii de aici sunt izolaţi de fluctuaţiile pe termen mediu ale pieţei şi, prin urmare, se pot bucura de securitatea locului de muncă, în timp ce cei din periferie sunt expuşi acestora.

SCHIMBAREA MODELELOR DE LUCRU

Cele mai importante evoluţii din ultimul deceniu au fost o creştere considerabilă a utilizării cu fracţiune de normă, o înclinaţie marcată a organizaţiilor de a subcontracta munca şi de a externaliza serviciile şi o cerinţă mai mare pentru specialişti (lucrători cu cunoştinţe) şi profesionişti în organizaţii. Munca la distanţă a crescut (lucrul la domiciliu cu un terminal de computer conectat la firmă) şi munca la call center s-a extins.

Sub presiunea de a fi competitive şi de a atinge „leaderul costurilor", organizaţiile nu numai că „reduce", ci şi angajează oameni cu contracte pe termen scurt şi nu pretind că sunt acolo pentru a oferi cariere. Ei doresc contribuţii specifice la atingerea obiectivelor organizaţionale acum şi, în ceea ce îi priveşte pe oameni, pot lăsa viitorul să aibă grijă de el însuşi, crezând că pot achiziţiona talentul necesar atunci când este necesar. Acest lucru poate fi miop, dar acesta

este modul în care funcţionează acum multe companii.

Atunci când pregătesc şi implementează planurile de resurse umane, practicienii de resurse umane trebuie să fie conştienţi de aceşti factori şi tendinţe în contextul mediului lor intern şi extern. Un alt factor care afectează modul în care funcţionează piaţa muncii şi, prin urmare, deciziile de planificare a resurselor umane, este şomajul .

În general, astăzi există mult mai puţină siguranţă în angajare, iar vechea tradiţie a carierei de-a lungul vieţii nu mai este atât de evidentă. Angajatorii sunt mai puţin probabil să fie angajaţi faţă de angajaţii lor. În acelaşi timp, angajaţii tind să fie mai puţin angajaţi faţă de angajatori şi mai angajaţi faţă de cariera lor, despre care ei pot percepe că ar putea progresa mai bine dacă îşi schimbă locul de muncă, mai degrabă decât să rămână la angajatorul actual. Ei sunt preocupaţi de capacitatea lor de angajare şi sunt hotărâţi să extragă cât mai multă valoare posibil din angajarea lor actuală pentru a-şi asigura viitorul în altă parte.

Consiliul de Cercetare Economică şi Socială şi Proiectul Mâine (2005) au raportat că, astăzi, peste 5 milioane de oameni, aproape o cincime dintre angajaţi, petrec ceva timp lucrând acasă sau în mişcare. Raportul prezice creşterea „lucrătorului mobil", care se deplasează - laptop şi mobil în remorcare - între birou, casă, lounge-ul aeroportului sau staţia de service pe autostradă, în funcţie de nevoile unui loc de muncă. După cum se precizează în raport:

> Persoanele care lucrează nu se vor vedea neapărat ca lucrând de acasă. Ar putea lucra la fel de bine de la birou. Dar ei vor fi în mișcare dintr-un loc în altul... Va exista o trecere de la spațiu personalizat la timp personalizat și granițele dintre muncă și timpul liber vor fi mai puțin distincte.

Raportul spune că managerii vor trebui să găsească noi modalităţi de a controla aceşti lucrători mobili, posibil bazate pe captarea inimii şi minţii lucrătorilor pentru a crea o cultură a muncii grele chiar şi la distanţă.

ŞOMAJ

Economiştii nu reuşesc să se pună de acord cu privire la cauzele sau remediile şomajului (sau orice altceva, se pare). Esenţa explicaţiei keynesiene este că firmele cer prea puţină forţă de muncă, deoarece indivizii cer prea puţine bunuri. Viziunea clasică era că şomajul era voluntar şi putea fi eliminat de forţele naturale ale pieţei. Teoria neoclasică este că există o rată naturală a şomajului, care reflectă o rată dată de tehnologie, preferinţe individuale şi dotări. Cu salariile flexibile pe o piaţă a muncii competitivă, salariile se ajustează pentru a curăţa piaţa şi orice şomaj care rămâne este voluntar. Ultimul punct de vedere a fost cel susţinut de Milton Friedman şi a influenţat puternic politica guvernamentală la începutul anilor 1980, dar fără succes. Nu există, desigur, o explicaţie simplă a şomajului şi nici o soluţie simplă.

ATITUDINI LA MUNCĂ

Cercetarea IPD privind motivaţia angajaţilor şi contractul psihologic (Guest *şi colab.,* 1996; Guest şi Conway, 1997) a obţinut următoarele răspunsuri de la persoanele intervievate:

- Munca rămâne un interes central în viaţa majorităţii oamenilor.
- Dacă ar câştiga la loterie, 39% ar renunţa la muncă, dar majoritatea celorlalţi ar continua să lucreze.
- Solicitaţi să citeze cele mai importante trei lucruri pe care le caută într-un loc de muncă, 70% dintre respondenţi au menţionat salariul, 62% şi-au dorit un loc de muncă interesant şi variat şi doar 22% au căutat siguranţa locului de muncă.
- 35% au susţinut că depun atât de mult efort încât nu pot munci mai mult, iar alţi 34% au susţinut că muncesc foarte mult.

BUNĂSTARE LEGATĂ DE MUNCĂ

Sondajul privind relaţiile cu angajaţii la locul de muncă din 2004 (WERS, 2005), care acoperă 700.000 de locuri de muncă şi 22,5 milioane de angajaţi, a chestionat 21.624 de angajaţi de la locurile de muncă, care angajează mai mult de 10 persoane, despre cum se simt la locul de muncă. Rezultatele sunt rezumate în Tabelul 14.1.

Aceasta nu prezintă o imagine exagerat de sumbră. Procentul de oameni care s-au simţit fie încordaţi, fie calmi, mai mult sau tot timpul a fost aproape acelaşi. Un egal

Tabelul 14.1 Sentimente la locul de muncă (WERS, 2005)

Munca te face să simți:	**tot timpul %**	**De cele mai multe ori %**	**Uneori %**	**Ocazional %**	**Niciodată %**
încordat	4	15	42	27	12
Calm	3	30	29	27	11
Relaxat	2	10	35	32	21
Îngrijorat	2	10	35	32	21
Neliniștit	2	8	28	33	29
Conţinut	5	33	30	22	11

Numărul de oameni nu au fost niciodată relaxaţi sau îngrijoraţi şi mai degrabă mai mulţi nu au fost niciodată neliniştiţi. Şaizeci şi nouă la sută erau mulţumiţi tot timpul, în cea mai mare parte sau în parte. Sondajul WERS a mai arătat că bunăstarea legată de locul de muncă a fost mai mare în organizaţiile mici şi locurile de muncă decât în cele mari, mai mare în rândul membrilor de sindicat, a scăzut odată cu creşterea nivelului de educaţie şi este în formă de U în funcţie de vârstă (adică mai mare în rândul angajaților mai tineri şi mai în vârstă decât în rândul celor de vârstă mijlocie).

15

Relația de muncă

Acest capitol explorează natura relaţiei de muncă şi crearea unui climat de încredere în cadrul acelei relaţii.

RELAȚIA DE MUNCĂ DEFINITĂ

Termenul de relaţie de muncă descrie interconexiunile care există între angajatori şi angajaţi la locul de muncă. Acestea pot fi formale, de exemplu contracte de muncă, acorduri procedurale. Sau pot fi informale, sub forma contractului psihologic, care exprimă anumite ipoteze şi aşteptări cu privire la ceea ce managerii şi angajatorul au de oferit şi sunt dispuşi să ofere (Kessler şi Undy, 1996). Ele pot avea o dimensiune individuală, care se referă la contractele şi aşteptările individuale, sau o dimensiune colectivă, care se referă la relaţiile dintre conducere şi sindicate, asociaţiile personalului sau membrii organismelor consultative comune, cum ar fi consiliile de întreprindere.

NATURA RELATIEI DE MUNCĂ

Dimensiunile relaţiei de muncă aşa cum sunt descrise de Kessler şi Undy (1996) sunt prezentate în Figura 15.1.

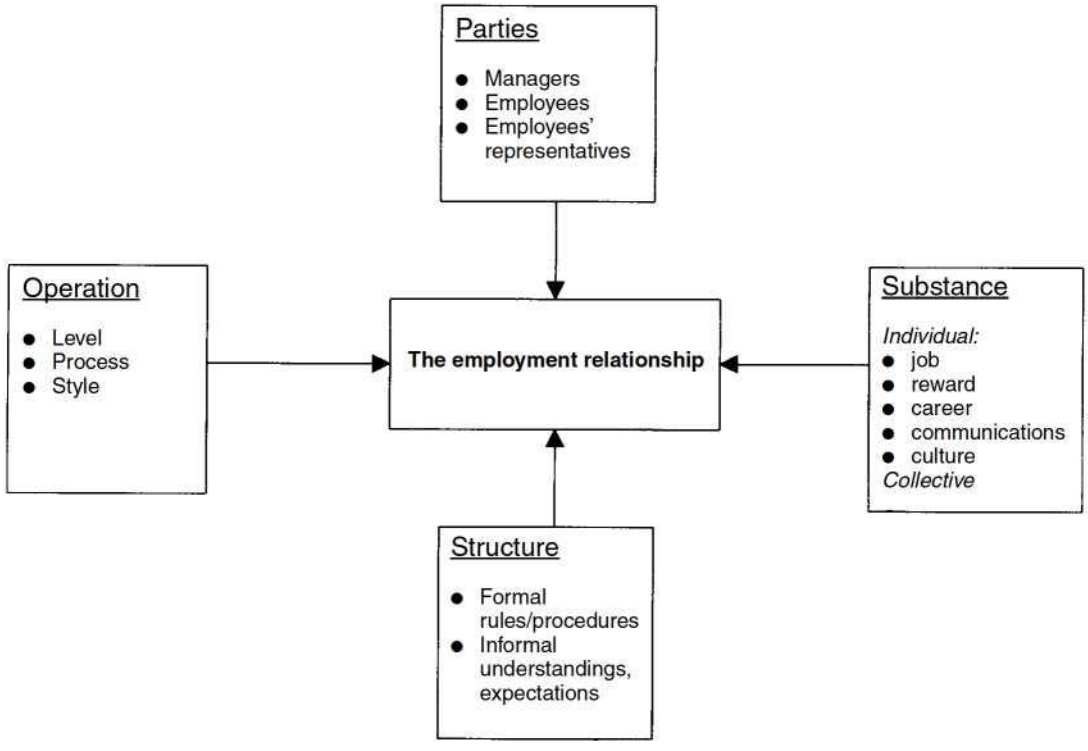


Figura 15.1 Dimensiunile raportului de muncă
(Sursa: S Kessler şi R Undy, *The New Employment Relationship: Examining the psychological contract,* Institute of Personnel and Development, Londra, 1996)

Părţile sunt manageri, angajaţi şi reprezentanţi ai angajaţilor. „Substanţa" încorporează jobul, recompensa şi cariera indivizilor, precum şi comunicarea şi cultura organizaţiei, aşa cum îi afectează. Poate include, de asemenea, contractele colective şi mecanismele comune de relaţii cu angajaţii (comitete de întreprindere şi altele asemenea). Dimensiunile formale includ reguli şi proceduri, iar aspectul informal acoperă înţelegerea, aşteptările şi ipotezele. În sfârşit, relaţia de muncă există la diferite niveluri în organizaţie (management pentru angajaţi în general, şi manageri pentru angajaţi individuali şi reprezentanţii acestora sau grupuri de oameni). Funcţionarea relaţiei va fi, de asemenea, afectată de procese precum comunicarea şi consultarea, precum şi de stilul de management predominant în organizaţie sau adoptat de managerii individuali.

BAZELE RELATIEI DE MUNCĂ

Punctul de plecare al raportului de muncă este angajamentul unui angajat de a oferi

angajatorului abilităţi şi efort, în schimbul căruia angajatorul asigură salariatului sau un salariu. Initial relatia se bazeaza pe un contract legal. Acesta poate fi un contract scris, dar absenţa unui astfel de contract nu înseamnă că nu există nicio relaţie contractuală. Angajatorii şi angajaţii au în continuare anumite drepturi şi obligaţii legale implicite. Obligaţiile angajatorului includ obligaţia de a plăti salariul sau salariul, de a asigura un loc de muncă sigur, de a acţiona cu bună-credinţă faţă de angajat şi de a nu acţiona în aşa fel încât să submineze încrederea şi încrederea raportului de muncă. Angajatul are obligaţii corespunzătoare, care includ ascultare, competenţă, onestitate şi loialitate.

Un factor important de reţinut despre relaţia de muncă este că, în general, angajatorul este cel care are puterea de a dicta condiţiile contractuale, cu excepţia cazului în care acestea au fost stabilite prin negocieri colective. Persoanele fizice, cu excepţia cazului în care sunt foarte solicitate, au puţină posibilitate de a modifica condiţiile contractului impuse lor de către angajatori.

DEFINIREA RELATIEI DE MUNCĂ

Două tipuri de contracte care definesc raportul de muncă au fost distinse de Macneil (1985) şi Rousseau şi Wade-Benzoni (1994):

- *Contractele tranzacţionale* au termeni de schimb bine descrişi, care sunt de obicei exprimaţi financiar. Acestea au o durată limitată, cu cerinţe de performanţă specificate.
- *Contractele relaţionale* sunt mai puţin bine definite, cu termeni mai abstracti şi se referă la un membru nelimitat al organizaţiei. Cerinţele de performanţă ataşate acestui statut de membru continuu sunt incomplete sau ambigue.

Totuşi, relaţiile de muncă pot fi exprimate şi în termenii unui *contract psihologic, care* , după Guzzo şi Noonan (1994), are atât calităţi tranzacţionale, cât şi relaţionale. Conceptul de contract psihologic exprimă opinia că, la nivelul său cel mai de bază, relaţia de muncă constă într-o combinaţie unică de convingeri deţinute de o persoană şi de angajatorul său cu privire la ceea ce se aşteaptă unul de la celălalt. Acest concept este discutat mai detaliat în Capitolul 16.

CONCEPTULUI DE RELATIE DE MUNCĂ

Conceptul de relaţie de muncă este semnificativ pentru specialiştii în HR, deoarece guvernează o mare parte din ceea ce organizaţiile trebuie să fie conştiente în dezvoltarea şi aplicarea proceselor, politicilor şi procedurilor HR. Acestea trebuie luate în considerare în ceea ce priveşte ceea ce vor contribui sau nu la promovarea unei relaţii de muncă productive şi pline de satisfacţii între toate părţile implicate.

MODIFICĂRI ÎN RELAȚIA DE MUNCĂ

După cum au menţionat Gallie *şi colab* . (1998) în analiza lor asupra rezultatului programului lor de cercetare „angajarea în Marea Britanie", în timp ce au existat schimbări în modurile în care oamenii sunt angajaţi: „Dovezile pentru o schimbare majoră în natura relaţiei de muncă au fost mult mai puţin convingătoare". Dar ei au remarcat următoarele caracteristici ale angajării, după cum au relevat sondajul:

- Noi forme de management, adesea bazate explicit sau implicit pe principiile MRU şi punând accent pe contractele individuale, mai degrabă decât pe negocierile colective.
- A existat o oarecare creştere a discreţiei sarcinilor, dar nu a existat nicio dovadă a unei scăderi semnificative a controlului managerial; într-adevăr, în unele privinţe importante controlul a fost intensificat.
- Activitatea de supraveghere era încă importantă.

- Formele integrative de politică de management au fost centrate pe angajaţii non-manuali.
- Marea majoritate a angajaţilor au continuat să acorde un nivel ridicat de importanţă aspectelor intrinsec motivante ale muncii.
- Cu cât nivelul de calificare era mai mare, cu atât mai mulţi oameni erau implicaţi în munca lor.
- Creşterea nivelului de calificare şi acordarea unei discreţii sporite angajatorilor sunt factori cheie în îmbunătăţirea calităţii experienţei de muncă.
- Nivelurile ridicate de angajament faţă de organizaţie pot reduce absenteismul şi fluctuaţia forţei de muncă, dar nu au existat dovezi că angajamentul organizaţional „a adăugat ceva peste alte caracteristici organizaţionale şi sarcini în ceea ce priveşte calitatea performanţei muncii".

GESTIONAREA RELATIEI DE MUNCĂ

Natura dinamică şi adesea nebuloasă a relaţiei de muncă creşte dificultatea gestionării acesteia. Problema este agravată din cauza multiplicităţii factorilor care influenţează contractul: cultura organizaţiei; stilul de management predominant; valorile, susţinute şi practicate, ale managementului de vârf; existenţa sau inexistenţa unui climat de încredere; interacţiunile de zi cu zi între angajaţi şi managerii de linie; şi politicile şi practicile de resurse umane ale afacerii.

Acestea din urmă sunt deosebit de importante. Natura relaţiei de muncă este puternic influenţată de acţiunile HR. Acestea acoperă toate aspectele managementului resurselor umane. Dar modul în care oamenii sunt trataţi în domenii precum recrutarea, evaluarea performanţei, promovarea, dezvoltarea carierei, recompensa, implicarea şi participarea, gestionarea plângerilor, procedurile disciplinare şi redundanţa va fi deosebit de important. Modul în care oamenii trebuie să îşi desfăşoare activitatea (inclusiv flexibilitatea şi

competenţele multiple), modul în care sunt exprimate şi comunicate aşteptările de performanţă, modul în care este organizată munca şi modul în care oamenii sunt gestionaţi vor avea, de asemenea, un impact semnificativ asupra relaţiei de muncă. Specialiştii HR pot contribui la dezvoltarea unei relaţii de muncă pozitive şi productive în următoarele moduri:

- *în timpul interviurilor de recrutare* - prezentarea atât a aspectelor nefavorabile cât şi a celor favorabile ale unui loc de muncă într-o „previzualizare realistă a jobului";
- în *programele de iniţiere* - comunicarea noilor începători a politicilor şi procedurilor de personal ale organizaţiei şi a valorilor sale de bază, indicându-le standardele de performanţă aşteptate în domenii precum calitatea şi serviciul pentru clienţi şi precizarea cerinţelor de flexibilitate;
- prin emiterea şi actualizarea *manualelor angajaţilor* care întăresc mesajele transmise în programele de iniţiere;
- prin încurajarea dezvoltării proceselor *de management al performanţei* care asigură că aşteptările de performanţă sunt convenite şi revizuite în mod regulat;
- prin încurajarea utilizării *planurilor de dezvoltare personală* care explică modul în care se poate obţine îmbunătăţirea continuă a performanţei, în principal prin învăţarea autogestionată;
- prin utilizarea *programelor de învăţare şi dezvoltare* pentru a susţine valorile de bază şi pentru a defini aşteptările de performanţă;
- prin asigurarea, prin *instruirea managerilor şi a liderilor de echipă* , că managerii şi liderii de echipă înţeleg rolul lor în gestionarea relaţiei de muncă prin procese precum managementul performanţei şi conducerea echipei;
- *contactului* maxim între manageri şi liderii de echipă şi membrii echipei lor pentru a obţine înţelegerea reciprocă a aşteptărilor şi pentru a oferi un mijloc de comunicare bidirecţională;
- prin adoptarea unei politici generale de *transparenţă* – asigurându-se că în toate problemele care îi afectează, angajaţii ştiu ce se întâmplă, de ce se întâmplă şi impactul pe care îl va avea asupra angajării, dezvoltării şi perspectivelor lor;
- prin dezvoltarea *procedurilor de resurse umane* care acoperă gestionarea plângerilor, disciplină, şanse egale, promovare şi concediere şi asigurându-se că acestea sunt implementate în mod echitabil şi consecvent;
- dezvoltarea şi comunicarea *politicilor de resurse umane* care acoperă domeniile majore de angajare , dezvoltare, recompense şi relaţii cu angajaţii;
- prin asigurarea faptului că *sistemul de recompense* este dezvoltat şi gestionat pentru a obţine echitate, corectitudine şi consecvenţă în toate aspectele salariilor şi beneficiilor;

- în general, prin consiliere cu privire la *procedurile,* procesele şi problemele relaţiilor cu angajaţii care promovează bunele relaţii colective.

Aceste abordări ale gestionării relaţiei de muncă acoperă toate aspectele managementului oamenilor. Este important să ne amintim, totuşi, că acesta este un proces continuu. Gestionarea eficientă a relaţiei înseamnă asigurarea faptului că valorile sunt susţinute şi că este adoptată o abordare transparentă, consecventă şi echitabilă în abordarea tuturor aspectelor legate de angajare.

ÎNCREDEREA ȘI RELAȚIA DE MUNCĂ

IPD a sugerat în declaraţia sa *People Make the Difference* (1994) că construirea încrederii este singura bază pe care poate fi generat angajamentul. IPD a comentat că: „În prea multe organizaţii, inconsecvenţa dintre ceea ce se spune şi ceea ce se face subminează încrederea, generează cinism angajaţilor şi oferă dovezi ale contradicţiilor în gândirea managementului".

şi colab. (1998) au sugerat că încrederea ar trebui privită ca capital social - fondul de bunăvoinţă în orice grup social care permite oamenilor din cadrul acestuia să colaboreze între ei. Thompson (1998) vede încrederea ca pe o „capacitate unică de resurse umane care ajută organizaţia să-şi îndeplinească avantajul competitiv" - o competenţă de bază care duce la performanţă ridicată a afacerii. Astfel, există o nevoie de afaceri de a dezvolta un climat de încredere, deoarece există o nevoie de afaceri de a introduce procese eficiente de plată pentru contribuţie, care sunt construite pe încredere.

Sensul încrederii

Încrederea, aşa cum este definită de Oxford English Dictionary, este o convingere fermă că se poate baza pe o persoană. O definiţie alternativă a fost oferită de Shaw (1997) în sensul că încrederea este „convingerea că cei de care depindem vor îndeplini aşteptările noastre de la ei". Aceste aşteptări depind de „evaluarea noastră a responsabilităţii celuilalt de a ne satisface nevoile".

Un climat de încredere

O organizaţie de mare încredere a fost descrisă de Fox (1973) după cum urmează:

> Participanții organizaționali împărtășesc anumite scopuri sau valori; poartă unul față de celălalt un simț difuz al obligațiilor pe termen lung; oferiți reciproc sprijin spontan, fără a calcula cu strictețe costul sau a anticipa vreo reciprocitate pe termen scurt; comunica sincer si liber; sunt gata să-și pună averea în mâinile celuilalt; și oferiți reciproc beneficiul oricărei îndoieli care ar putea apărea cu privire la bunăvoință sau motivație.

Această stare ideală poate fi atinsă rar, sau vreodată, dar reprezintă o imagine a unei organizații eficiente în care, după cum notează Thompson (1998), încrederea „este rezultatul unui management bun".

Când au încredere angajații în management?

Este mai probabil ca angajaţii să aibă încredere în conducere atunci când aceştia din urmă:

- cred că managementul înseamnă ceea ce spune;
- observaţi că managementul face ceea ce spune că va face - potrivirea acţiunii cu cuvântul;
- cunoaştem din experienţă că managementul, în cuvintele lui David Guest (Guest şi Conway, 1998), „livră afacerea - se ţine de cuvânt şi îşi îndeplineşte partea de târg";
- simt că sunt trataţi corect, echitabil şi consecvent.

Dezvoltarea unei organizații de mare încredere

După cum comentează Thompson (1998), un număr de scriitori au concluzionat în general că încrederea „nu este ceva care poate sau ar trebui să fie gestionat direct". El citează Sako (1994) care a scris că: „Încrederea este o normă culturală care rareori poate fi creată în mod intenţionat, deoarece încercările de a crea încredere într-o manieră calculatoare ar distruge baza efectivă a încrederii".

Este posibil să nu fie posibil să „gestionăm" încrederea, dar, după cum susţine Thompson, încrederea este rezultatul unui management bun. Este creat şi menţinut prin comportamentul managerial şi prin dezvoltarea unei mai bune înţelegeri reciproce a aşteptărilor - angajatorii angajaţilor şi angajaţii angajatorilor. Dar Herriot *şi colab* . (1998) subliniază că problemele de încredere nu au de-a face în cele din urmă cu gestionarea oamenilor sau a proceselor, ci sunt mai mult despre relaţii şi sprijin reciproc prin schimbare.

În mod clar, tipul de comportament care este cel mai probabil să genereze încredere este atunci când conducerea este sinceră cu oamenii, îşi ţine cuvântul (livează înţelegerea) şi practică ceea ce predică. Organizaţiile care adoptă valorile de bază („oamenii sunt cel mai mare atu al nostru") şi apoi procedează să le ignore vor fi organizaţii cu încredere redusă.

Mai precis, încrederea va fi dezvoltată dacă managementul acţionează în mod corect, echitabil şi consecvent, dacă se implementează o politică de transparenţă, dacă intenţiile şi motivele propunerilor sau deciziilor sunt comunicate atât angajaţilor în general, cât şi persoanelor fizice, dacă există o implicare deplină în dezvoltarea proceselor de HR şi dacă aşteptările reciproce sunt convenite prin managementul performanţei.

Neîndeplinirea acestor criterii, în totalitate sau în parte, este poate principalul motiv pentru care atât de multe scheme de salarizare legate de performanţă nu s-au ridicat la înălţimea aşteptărilor. Punctul de plecare este înţelegerea şi aplicarea principiilor justiţiei distributive şi procesuale.

Justiţie

A trata oamenii drept înseamnă a-i trata corect şi echitabil. Leventhal (1980), după Adams (1965), a făcut distincţia între justiţia distributivă şi justiţia procesuală.

Justiţia distributivă se referă la modul în care sunt distribuite recompensele. Oamenii vor simţi că au fost trataţi corect în acest sens dacă cred că recompensele au fost distribuite în conformitate cu contribuţiile lor, că primesc ceea ce li s-a promis şi că primesc ceea ce au nevoie.

Justiţia procedurală se referă la modurile în care sunt luate deciziile manageriale şi sunt gestionate procedurile de resurse umane. Oamenii vor simţi că au fost trataţi corect dacă deciziile şi procedurile managementului sunt corecte, consecvente, transparente, nediscriminatorii şi iau în considerare în mod corespunzător opiniile şi nevoile angajaţilor.

Reînnoirea încrederii

După cum sugerează Herriot *şi colab* . (1998), dacă se pierde încrederea, este necesar un program în patru paşi pentru reînnoirea acestuia:

1. recunoaşterea de către managementul de vârf că a acordat o atenţie insuficientă în trecut nevoilor diverse ale angajaţilor;
2. un proces limitat de contractare prin care o anumită tranziţie la un mod diferit de lucru pentru un grup de angajaţi se realizează într-o formă care ia în considerare nevoile individuale;
3. stabilirea încrederii „bazate pe cunoştinţe", care nu se bazează pe o tranzacţie specifică, ci pe o percepţie în curs de dezvoltare a fiabilităţii;
4. obţinerea încrederii bazată pe identificare în care fiecare parte empatizează cu nevoile celeilalte şi, prin urmare, le ia în sine (deşi această stare finală este rar atinsă în practică).

16

Contractul psihologic

Relaţia de muncă, aşa cum este descrisă în capitolul 15, este o trăsătură fundamentală a tuturor aspectelor managementului persoanelor. La nivelul său cel mai de bază, relaţia de muncă - constă într-o combinaţie unică de convingeri deţinute de o persoană şi de angajatorul său cu privire la ceea ce se aşteaptă unul de la celălalt. Acesta este contractul psihologic, iar pentru a gestiona eficient relaţia de muncă este necesar să înţelegem ce este contractul psihologic, cum se formează şi semnificaţia lui.

CONTRACTUL PSIHOLOGIC DEFINIT

În mod fundamental, contractul psihologic exprimă combinaţia de convingeri deţinute de un individ şi de angajatorul său cu privire la ceea ce se aşteaptă unul de la celălalt. Poate fi descris ca un set de aşteptări reciproce, dar nearticulate, care există între angajaţii individuali şi angajatorii acestora. După cum a definit Schein (1965): „Noţiunea de contract psihologic implică faptul că există un set nescris de aşteptări care operează în orice moment între fiecare membru al unei organizaţii şi diferiţii manageri şi alţii din acea organizaţie".

Această definiţie a fost amplificată de Rousseau şi Wade-Benzoni (1994) care au afirmat că:

> Contractele psihologice se referă la convingerile pe care indivizii le au cu privire la promisiunile făcute, acceptate și pe care se bazează între ei și alții. (În cazul organizațiilor , aceste părți includ un angajat, un client, un manager și/sau o organizație în ansamblu.) Deoarece contractele psihologice reprezintă modul în care oamenii *interpretează* promisiunile și angajamentele, ambele părți din aceeași relație de muncă (angajator și angajat) pot avea opinii diferite cu privire la termeni specifici.

Sparrow (1999b) a definit contractul psihologic ca:

> un acord nelimitat despre ceea ce individul și organizația așteaptă să dea și să primească în schimb din relația de muncă... contractele psihologice reprezintă o afacere dinamică și reciprocă. Noi așteptări se adaugă în timp pe măsură ce percepțiile despre angajamentul angajatorului evoluează. Prin urmare, aceste contracte individuale nescrise se referă la aspectele sociale și emoționale ale schimbului dintre angajator și angajat.

În cadrul organizaţiilor, aşa cum au subliniat Katz şi Kahn (1966), fiecare rol este în esenţă un set de aşteptări comportamentale. Aceste aşteptări sunt adesea implicite - nu sunt definite în contractul de muncă. Modelele de bază ale motivaţiei, cum ar fi teoria aşteptării (Vroom, 1964) şi condiţionarea operantă (Skinner, 1974) susţin că angajaţii se comportă în moduri în care se aşteaptă că vor produce rezultate pozitive. Dar ei nu ştiu neapărat la ce să se aştepte. După cum comentează Rousseau şi Greller (1994):

> Contractul ideal de muncă ar detalia așteptările atât ale angajatului, cât și ale angajatorului. Contractele tipice, totuși, sunt incomplete din cauza raționalității limitate, care limitează căutarea de informații individuale și a unui mediu organizațional în schimbare, care face imposibilă specificarea tuturor condițiilor dinainte. Atât angajatul, cât și angajatorul sunt lăsați să completeze spațiile libere.

Noţiunea de raţionalitate mărginită exprimă convingerea că, în timp ce oamenii încearcă adesea să acţioneze raţional, măsura în care o fac este limitată de reacţiile lor emoţionale la situaţia în care se află.

Angajaţii se pot aştepta să fie trataţi corect ca nişte fiinţe umane, să li se ofere o muncă care le foloseşte abilităţile, să fie recompensaţi în mod echitabil în conformitate cu contribuţia lor, să fie capabili să demonstreze competenţă, să aibă oportunităţi de creştere ulterioară, să ştie ce se aşteaptă de la ei şi să li se ofere feedback (de preferinţă pozitiv) cu privire la modul în care se descurcă. Angajatorii se pot aştepta ca angajaţii să facă tot ce le stă în putinţă în numele organizaţiei – „să se dezvolte pentru companie" – să fie pe deplin angajaţi în valorile acesteia, să fie conformi şi loiali şi să îmbunătăţească imaginea organizaţiei faţă de clienţii şi furnizorii săi. Uneori, aceste presupuneri sunt justificate - adesea nu sunt. Neînţelegerile reciproce pot provoca frecări şi stres şi pot duce la recriminări şi performanţe slabe sau la încetarea relaţiei de muncă.

Pentru a rezuma, în cuvintele lui Guest şi Conway (1998), contractului psihologic îi lipsesc multe dintre caracteristicile contractului formal: „Nu este în general scris, este oarecum neclar la margini şi nu poate fi executat într-o instanţă sau tribunal". Ei cred că: „Contractul psihologic este cel mai bine văzut ca o metaforă; un cuvânt sau o expresie împrumutat dintr-un alt context care ne ajută să înţelegem experienţa noastră. Contractul psihologic este o modalitate de interpretare a stării raportului de muncă şi de a ajuta la trasarea unor schimbări semnificative.[1]

SEMNIFICAȚIA CONTRACTULUI PSIHOLOGIC

După cum sugerează Spindler (1994): „Un contract psihologic creează emoţii şi atitudini care formează şi controlează comportamentul". Semnificaţia contractului psihologic a fost explicată în continuare de Sims (1994) după cum urmează: „Un contract psihologic echilibrat este necesar pentru o relaţie continuă şi armonioasă între angajat şi organizaţie. Cu toate acestea, încălcarea contractului psihologic poate semnala participanţilor că părţile nu mai împărtăşesc (sau nu au împărtășit niciodată) un set comun de valori sau scopuri".

Conceptul evidenţiază faptul că aşteptările angajatului/angajatorului iau forma unor ipoteze nearticulate. Prin urmare, dezamăgirile din partea conducerii, precum şi a angajaţilor pot fi inevitabile. Aceste dezamăgiri pot fi, totuşi, atenuate dacă managementul apreciază că unul dintre rolurile lor cheie este de a gestiona aşteptările, ceea ce înseamnă clarificarea a ceea ce cred ei că ar trebui să obțină angajaţii, a competenţelor pe care ar trebui să le posede şi a valorilor pe care ar trebui să le susţină. Şi aceasta nu este doar o chestiune de a articula şi stipula aceste cerinţe, ci de a le discuta şi de a le conveni cu indivizii şi echipele.

Contractul psihologic guvernează dezvoltarea continuă a relaţiei de muncă, care evoluează constant în timp. Dar modul în care se dezvoltă contractul şi impactul pe care îl are poate să nu fie pe deplin înţelese de niciuna dintre părţile implicate. Spindler (1994) comentează că: „Într-un contract psihologic drepturile şi obligaţiile părţilor nu au fost articulate, cu atât mai puţin convenite. Părţile nu îşi exprimă aşteptările şi, de fapt, pot fi destul de incapabile să facă acest lucru".

Oamenii care nu au o idee clară despre ceea ce se aşteaptă pot, dacă astfel de aşteptări neexprimate nu au fost îndeplinite, să nu aibă o idee clară de ce au fost dezamăgiţi . Dar vor fi conştienţi că ceva nu se simte în regulă. Iar o companie cu personal din persoane „înşelate" care se aşteaptă la mai mult decât primesc se îndreaptă spre probleme.

Importanţa contractului psihologic a fost subliniată de Schein (1965) care a sugerat că măsura în care oamenii lucrează eficient şi sunt angajaţi faţă de organizaţie depinde de:

- gradul în care propriile aşteptări cu privire la ceea ce le va oferi organizaţia şi la ceea ce îi datorează organizaţiei în schimb se potrivesc cu aşteptările acelei organizaţii cu privire la ceea ce va oferi şi primi în schimb;
- natura a *ceea ce urmează să fie schimbat de fapt* (presupunând că există un anumit acord) - bani în schimbul timpului de muncă; satisfacerea nevoilor sociale şi securitate în schimbul muncii grele şi loialităţii; oportunităţi de autoactualizare şi muncă provocatoare în schimbul unei productivităţi ridicate, muncii de înaltă calitate şi efort creativ în serviciul obiectivelor organizaţionale; sau diverse combinaţii ale acestor şi altor lucruri.

Cercetarea efectuată de Guest şi Conway (2002) a condus la concluzia că „Managementul contractului psihologic, aşa cum sugerează Schalk şi Rousseau (2001), este o sarcină de bază a managementului şi este recunoscută ca atare de mulţi manageri seniori de HR şi relaţii de muncă şi arată că are o asociere pozitivă cu o serie de rezultate în cadrul relaţiei de muncă şi este o concepţie utilă a relaţiei de muncă".

NATURA CONTRACTULUI PSIHOLOGIC

Un contract psihologic este un sistem de convingeri care poate să nu fi fost articulat. Acesta cuprinde acţiunile pe care angajaţii cred că sunt aşteptate de la ei şi ce răspuns aşteaptă în schimb de la angajatorul lor. După cum este descris de Guest *et al* (1996): „Este preocupat de presupuneri, aşteptări, promisiuni şi obligaţii reciproce". Ea creează atitudini şi emoţii care formează şi guvernează comportamentul. Un contract psihologic este implicit. De asemenea, este dinamică - se dezvoltă în timp pe măsură ce se acumulează experienţa , condiţiile de angajare se schimbă şi angajaţii îşi reevaluează aşteptările.

Contractul psihologic poate oferi unele indicaţii cu privire la răspunsurile la cele două întrebări fundamentale privind relaţiile de muncă pe care le pun indivizii: „La ce mă pot aştepta în mod rezonabil de la organizaţie?" şi „Cu ce ar trebui să mă aştept în mod rezonabil să contribui în schimb?" Dar este puţin probabil ca contractul psihologic şi, prin urmare, relaţia de muncă să fie vreodată înţelese pe deplin de oricare dintre părţi.

Aspectele raportului de muncă acoperite de contractul psihologic vor cuprinde, din punctul de vedere al salariatului:

- modul în care sunt trataţi în termeni de corectitudine, echitate şi coerenţă;
- securitatea angajării;
- sfera de a demonstra competenţa;
- aşteptările în carieră şi oportunitatea de a dezvolta competenţe;

- implicare și influență;
- încredere în managementul organizației pentru a-și respecta promisiunile;
- mediu de lucru sigur.

Din punctul de vedere al angajatorului, contractul psihologic acoperă aspecte ale raportului de muncă precum:

- competență;
- efort;
- conformitate;
- angajament;
- loialitate.

subliniază Guest *et al (1996):*

> În timp ce angajații pot dori ceea ce și-au dorit întotdeauna - securitate, o carieră, recompense corecte, muncă interesantă și așa mai departe - angajatorii nu se mai simt în stare sau obligați să le ofere. În schimb, ei au cerut mai mult de la angajații lor în ceea ce privește o contribuție mai mare și toleranță la incertitudine și schimbare, oferind în același timp mai puțin în schimb, în special mai puțină securitate și perspective de carieră mai limitate.

Un model operațional al contractului psihologic

Un model operațional al contractului psihologic, așa cum este formulat de Guest *și colab* . (1996) sugerează că nucleul contractului poate fi măsurat în termeni de echitate a tratamentului, încredere și măsura în care afacerea sau contractul explicit este perceput ca fiind livrat. Modelul complet este ilustrat în Figura 16.1.

CUM SE DEZVOLTEAZĂ CONTRACTELE PSIHOLOGICE

Contractele psihologice nu sunt dezvoltate prin intermediul unei singure tranzacții. Există mulți contractanți care exercită influență pe întreaga durată a implicării unui angajat cu o organizație. După cum comentează Spindler (1994):

Provoacă	*Consecințe de Conținut*

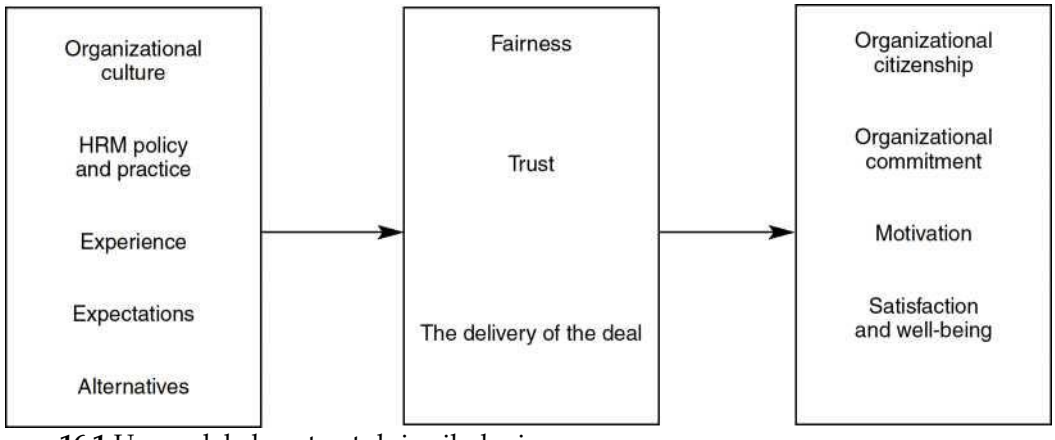


Figura 16.1 Un model al contractului psihologic

(Sursa: D Guest, N Conway, R Briner și M Dickman, *The State of the Psychological Contract in Employment: Issues in people management,* Institute of Personnel and Development, Londra, 1996)

> În fiecare zi creăm relații prin alte mijloace decât contractele formale... Pe măsură ce indivizii formează relații, ei aduc în mod necesar experiența acumulată și personalitățile dezvoltate cu ei. În moduri necunoscute pentru ei, ceea ce așteaptă ei de la relație reflectă suma totală a învățării lor conștiente și inconștiente până în prezent.

Problema contractelor psihologice este că angajații sunt adesea neclari cu privire la ce vor de la organizație sau ce pot contribui la aceasta. Unii angajați sunt la fel de neclari cu privire la ceea ce așteaptă de la angajații lor.

Din cauza acestor factori și pentru că un contract psihologic este esențial implicit implicit, este probabil să se dezvolte într-un mod neplanificat cu consecințe neprevăzute. Orice face sau este perceput ca face managementul care afectează interesele angajaților va modifica contractul psihologic. În mod similar, comportamentul real sau perceput al angajaților, individual sau colectiv, va afecta conceptul de contract al angajatorului.

NATURA SCHIMBĂTORĂ A CONTRACTULUI PSIHOLOGIC

Mulți comentatori au transmis avertismente cu privire la modificările aduse contractului psihologic care nu sunt toate avantajoase pentru angajați. Iar natura contractului psihologic se schimbă în multe organizații ca răspuns la schimbările din mediul lor extern și intern. Acest lucru se datorează în mare parte impactului concurenței globale și efectului pe care acesta l-a avut asupra modului în care operează întreprinderile, inclusiv a trecerii la forme de operare

„lean".

Contractul psihologic nu a fost o problemă în trecut pentru că de obicei nu s-a schimbat prea mult. Acesta nu mai este cazul deoarece:

- organizaţiile de afaceri nu sunt nici stabile, nici de lungă durată - predomină incertitudinea, securitatea locului de muncă nu mai este oferită de angajatorii care sunt mai puţin nerăbdători să menţină o forţă de muncă stabilă - după cum subliniază Mirvis şi Hall (1994), organizaţiile fac ca angajarea continuă să fie condiţionată în mod explicit de potrivirea între competenţele oamenilor şi nevoile de afaceri;
- flexibilitatea, adaptabilitatea şi viteza de răspuns sunt extrem de importante, iar rolurile individuale pot fi supuse schimbărilor constante - continuitatea şi predictibilitatea nu mai sunt disponibile pentru angajaţi;
- organizaţiile mai slabe înseamnă că carierele se pot dezvolta în principal lateral - aşteptările că progresele vor fi realizate prin promovarea prin ierarhie nu mai sunt atât de valabile;
- organizaţiile mai slabe pot impune cerinţe mai mari angajaţilor şi sunt mai puţin probabil să tolereze oamenii care nu se mai potrivesc exact cerinţelor lor.

Dar, mai pozitiv, unele organizaţii realizează că trebuie făcuţi paşi pentru a creşte reciprocitatea şi pentru a oferi spaţiu pentru dezvoltarea laterală a carierei şi îmbunătăţirea cunoştinţelor şi abilităţilor prin oportunităţi de învăţare. Ei recunosc că, deoarece nu mai pot garanta un loc de muncă pe termen lung, au responsabilitatea de a ajuta oamenii să continue să-şi dezvolte cariera dacă trebuie să meargă mai departe. Cu alte cuvinte, aceştia iau măsuri pentru a îmbunătăţi capacitatea de angajare. Chiar şi cei care au îmbrăţişat pe deplin conceptul de „nucleu-periferie" pot recunoaşte că încă trebuie să obţină angajamentul angajaţilor lor de bază şi să acorde atenţie dezvoltării lor continue , deşi în majoritatea organizaţiilor accentul se pune probabil pe auto -dezvoltare.

Kissler (1994) a rezumat diferenţele dintre vechile şi noile contracte de muncă după cum urmează:

Vechi	*Nou*
Relaţia este predeterminată şi impusă	Relaţia este reciprocă şi negociată
Eşti pentru cine lucrezi şi ceea ce faci	Sunteţi definit de mai multe roluri, multe din exteriorul organizaţiei
Loialitatea este definită de performanţă	Loialitatea este definită de producţie şi calitate
Plecarea este trădare	Oameni şi abilităţi sunt necesare doar atunci când este necesar
Angajaţii care fac ceea ce li se spune vor lucra până la pensie	Angajarea pe termen lung este puţin probabilă; aşteptaţi şi pregătiţi-vă pentru relaţii multiple

Următoarele moduri în care contractele psihologice se schimbă au fost sugerate de Hiltrop (1995):

Din	*La*
Relaţie impusă (conformitate, comandă şi control)	Relaţie reciprocă (angajament, participare şi implicare)
Raport de munca permanent	Relaţie de muncă variabilă - oameni şi competenţe obţinute sau păstrate numai atunci când este necesar
Concentraţi-vă pe promovare	Concentraţi-vă pe dezvoltarea laterală a carierei
Sarcini finite	Roluri multiple
Îndeplineşte cerinţele postului	Adăugaţi valoare
Accent pe siguranţa locului de muncă şi loialitatea faţă de companie	Accent pe angajabilitatea şi loialitatea faţă de propria carieră şi competenţe
Instruire asigurată de organizaţie	Oportunităţi de învăţare autogestionată

Hiltrop sugerează că apare un nou contract psihologic - unul care este mai situaţional şi pe

termen scurt şi care presupune că fiecare parte este mult mai puţin dependentă de cealaltă pentru supravieţuire şi creştere. El crede că, în forma sa cea mai goală, noul contract ar putea fi definit după cum urmează:

> Nu există siguranța locului de muncă. Angajatul va fi angajat atâta timp cât el sau ea adaugă valoare organizației și este personal responsabil pentru găsirea de noi modalități de a adăuga valoare. În schimb, angajatul are dreptul de a cere o muncă interesantă și importantă, are libertatea și resursele pentru a o presta bine, primește o remunerație care reflectă contribuția sa și obține experiența și formarea necesare pentru a fi angajat aici sau în altă parte.

Dar asta cu greu ar putea fi numit un contract echilibrat. În ce măsură au angajaţii în general „dreptul de a cere o muncă interesantă şi importantă"? Angajatorii sunt în continuare de acord, cu excepţia cazului în care se confruntă cu cazurile speciale ale persoanelor care sunt foarte solicitate şi cu o ofertă limitată. În Marea Britanie, după cum a subliniat Mant (1996), „oamenii sunt adesea consideraţi doar „resurse" care trebuie achiziţionate sau cesionate în funcţie de circumstanţele economice pe termen scurt". Angajatorul este cel care are puterea de a dicta clauzele contractuale, cu excepţia cazului în care acestea au fost stabilite prin negocieri colective. Persoanele fizice, cu excepţia cazului în care sunt foarte căutate, au puţină posibilitate de a modifica condiţiile contractului impuse lor de către angajatori.

Poate că una dintre cele mai importante tendinţe în relaţia de muncă, aşa cum este exprimată de contractul psihologic, este că acum angajaţilor li se cere să suporte riscuri care au fost suportate anterior de organizaţie. După cum notează Elliott (1996): „Cea mai profundă schimbare pe piaţa muncii în ultimele două decenii a fost schimbarea masivă a puterii de la angajat la angajator. Acest lucru nu a însemnat doar că drepturile lucrătorilor li s-au erodat, ci şi că o mare parte din riscul implicat într-o afacere a fost transferat de la capital la muncă".

STAREA CONTRACTULUI PSIHOLOGIC

Dar avertismentele groaznice despre starea contractului psihologic la care se face referire mai sus nu au fost susţinute de trei proiecte de cercetare comandate de Institutul de Personal şi Dezvoltare. Cercetarea efectuată de Guest *şi colab* . (1996) a stabilit că contractul psihologic (definit în termeni de judecăţile lucrătorilor privind corectitudinea, încrederea şi livrarea organizaţională a „afacerii") era într-o formă mai bună decât sugerează mulţi experti. Un sondaj de urmărire (Guest şi Conway, 1997) a constatat că o proporţie foarte mare de angajaţi (90 la sută) cred că, în general, sunt trataţi corect de către angajatori şi 79 la sută spun că au încredere în management „mult" sau „oarecum" pentru a-şi ţine promisiunile. Securitatea locului de muncă nu este o preocupare majoră - 86% se simt foarte sau destul de în siguranţă în locurile lor de muncă. Majoritatea (62%) consideră că conducerea şi lucrătorii sunt de aceeaşi parte şi doar 18% nu sunt de acord. Cu toate acestea, satisfacţia în muncă a fost doar moderată

(38% îşi exprimă o satisfacţie ridicată, dar 22% îşi exprimă o satisfacţie scăzută), deşi angajamentul faţă de organizaţie a fost ridicat (49% au simţit „mult" şi 36% „oarecare" loialitate faţă de organizaţia lor).

Un alt sondaj (Guest şi Conway, 1998) a stabilit că:

- nu au existat schimbări semnificative în atitudini şi comportament de la sondajul anterior;
- lucrătorii continuă să creadă că sunt trataţi corect - 67 la sută raportează un tratament echitabil din partea conducerii şi 64 la sută spun că primesc o zi de salariu corectă pentru o zi de muncă corectă;
- numărul de practici progresive de MRU în vigoare este determinantul cheie pentru a stabili dacă lucrătorii cred că sunt trataţi echitabil, deoarece exercită o influenţă majoră asupra atitudinilor în muncă;
- oamenii spun că acasă este pentru relaxare, munca este pentru provocare;
- sentimentele de securitate rămân ridicate - 88% s-au simţit foarte sau destul de în siguranţă în locurile de muncă;
- oamenii încă se aşteaptă la o carieră - 60 la sută cred că angajatorul lor şi-a promis o carieră şi dintre aceştia, 65 la sută cred că managementul şi-a ţinut în mare măsură promisiunea (aceste sentimente sunt mai răspândite în rândul lucrătorilor mai tineri).

Concluzia generală a cercetătorilor din 1998 a fost că „contractul psihologic este foarte sănătos". În general, managementul este văzut ca echitabil, demn de încredere şi susceptibil să îşi ţină promisiunile. Influenţele cheie asupra unui contract psihologic sănătos sunt utilizarea practicilor progresive de resurse umane, posibilitatea participării directe la locul de muncă şi lucrul într-o organizaţie mai mică.

DEZVOLTAREA SI MENTINEREA UNUI CONTRACTUL PSIHOLOGIC POZITIV

subliniază Guest *şi colab . (1996): „Un contract psihologic pozitiv merită luat* în serios, deoarece este strâns legat de un angajament mai ridicat faţă de organizaţie, de o satisfacţie mai mare a angajaţilor şi de relaţii de muncă mai bune. Din nou, acest lucru întăreşte beneficiile urmăririi unui set de practici progresive MRU. Ele subliniază, de asemenea, importanţa unui climat de implicare ridicată şi sugerează în special că practicile MRU, cum ar fi furnizarea de oportunităţi de învăţare, formare şi dezvoltare, se concentrează pe securitatea locului de muncă, promovare şi cariere, minimizarea diferenţelor de statut, sisteme de recompensare echitabile şi procese cuprinzătoare de comunicare şi implicare, toate vor contribui la un contract psihologic pozitiv.

De asemenea, măsurile luate pentru gestionarea relaţiei de muncă, aşa cum sunt specificate în capitolul 15, vor contribui la formarea unui contract psihologic pozitiv. Acestea includ:

- definirea aşteptărilor în timpul programelor de recrutare şi de introducere;
- comunicarea şi acceptarea aşteptărilor ca parte a dialogului continuu implicit în bunele practici de management al performanţei;
- adoptarea unei politici de transparenţă asupra politicilor şi procedurilor companiei şi asupra propunerilor şi deciziilor managementului în măsura în care acestea afectează oamenii;
- tratând în general oamenii ca părţi interesate, bazându-se pe consens şi cooperare mai degrabă decât pe control şi constrângere.

STAREA CONTRACTULUI PSIHOLOGIC 2004

Sondajul privind relaţiile cu angajaţii la locul de muncă din 2004 (WERS, 2005), care acoperă 700.000 de locuri de muncă şi 22,5 milioane de angajaţi, a chestionat 21.624 de angajaţi de la locurile de muncă care angajează mai mult de 10 persoane cu privire la nivelul lor de satisfacţie în muncă. Rezultatele sunt prezentate în Tabelul 16.1.

Tabelul 16.1 Satisfacţia în muncă (WERS, 2005)

	Foarte multumit %	**% mulţumit**	**Nici %**	**Nemulţumit %**	**Foarte nemulţumit %**
Sentiment de realizare	18	52	19	8	3
Domeniul de utilizare a initiativei	20	52	19	8	3
Influenţă asupra locului de muncă	12	15	28	11	3
Antrenamentul	11	40	26	16	7
Plată	4	31	26	28	13
Securitatea locului de muncă	13	50	22	11	5
Munca în sine	17	55	19	7	3
Implicarea în luarea deciziilor	8	30	39	17	6

Singurul domeniu în care a existat mai multă nemulţumire decât satisfacţie a fost salariul. O proporţie mai mare decât s-ar fi putut aştepta (72 la sută) au fost mulţumiţi sau foarte

mulţumiţi de munca în sine, şi procente la fel de mari au fost mulţumiţi în ceea ce priveşte simţul realizării şi capacitatea de a folosi iniţiativa.

Oamenii vor simţi că au fost trataţi corect dacă deciziile şi procedurile managementului sunt corecte, consecvente, transparente şi nediscriminatorii şi iau în considerare în mod corespunzător opiniile şi nevoile angajaţilor.

Partea a IV-a

Comportamentul organizațional

Oamenii își îndeplinesc rolurile în cadrul unor sisteme complexe numite organizații. Studiul comportamentului organizațional se referă la modul în care oamenii din cadrul organizațiilor acționează, individual sau în grupuri, și modul în care funcționează organizațiile, în ceea ce privește structura și procesele lor. Toți managerii și specialiștii în HR sunt în afacerea de a influența comportamentul în direcții care vor satisface nevoile afacerii. Prin urmare, este importantă înțelegerea proceselor și abilităților organizaționale în analiza și diagnosticarea tiparelor de comportament organizațional. După cum au spus Nadler și Tushman (1980):

> Managerul trebuie să fie capabil să înțeleagă tiparele de comportament care sunt observate pentru a prezice în ce direcție se va mișca comportamentul (în special în lumina acțiunii manageriale) și să folosească aceste cunoștințe pentru a controla comportamentul de-a lungul timpului. O acțiune managerială eficientă necesită ca managerul să fie capabil să diagnosticheze sistemul în care lucrează.

Scopul acestei părți a cărții este de a contura un set de bază de concepte și de a oferi instrumente analitice care le vor permite specialiștilor în HR să diagnosticheze comportamentul organizațional și să ia măsurile adecvate. Acest scop este atins prin furnizarea inițial (Capitolul 17) a unei analize generale a caracteristicilor indivizilor la locul de muncă. Conceptele

motivaţia individuală, satisfacţia în muncă, angajamentul şi implicarea în muncă sunt apoi explorate în capitolele 18 şi 19 înainte de a trece în revistă în general în capitolul 20 modurile în care funcţionează organizaţiile - structuri formale şi informale - şi modul în care oamenii lucrează împreună în grupuri. Factorii culturali care afectează comportamentul organizaţional sunt apoi examinaţi în capitolul 21.

17

Caracteristicile oamenilor

Pentru a gestiona oamenii în mod eficient, este necesar să înţelegem factorii care afectează modul în care oamenii se comportă la locul de muncă. Aceasta înseamnă luarea în considerare a caracteristicilor fundamentale ale oamenilor, aşa cum sunt examinate în acest capitol sub următoarele titluri:

- diferenţele individuale - aşa cum sunt afectate de abilităţile oamenilor, inteligenţa, personalitatea, mediul şi cultura, genul şi rasa;
- atitudini - cauze si manifestari;
- influenţe asupra comportamentului – personalitate şi atitudini;
- teoria atribuirii – cum emitem judecăţi despre oameni;
- orientare - abordările pe care oamenii le adoptă pentru a lucra;
- rolurile - părţile pe care oamenii le joacă în îndeplinirea muncii lor.

DIFERENTE INDIVIDUALE

Managementul oamenilor ar fi mult mai uşor dacă toţi ar fi la fel, dar aceştia sunt, desigur,

diferiţi datorită capacităţii, inteligenţei, personalităţii, fundaţiei şi culturii lor (mediul în care au fost crescuţi), aşa cum se discută mai jos. Sexul, rasa şi dizabilităţile sunt factori suplimentari care trebuie luaţi în considerare. Important este că nevoile şi dorinţele indivizilor vor diferi şi ele, adesea în mod fundamental, iar acest lucru le afectează motivaţia, aşa cum este descris în capitolul următor.

Titlurile în care caracteristicile personale pot varia au fost clasificate de Mischel (1981) după cum urmează:

- *competenţe* - abilităţi şi aptitudini;
- *constructe* - cadrul conceptual care guvernează modul în care oamenii îşi percep mediul;
- *aşteptări* - ceea ce oamenii au învăţat să se aştepte despre comportamentul lor şi al altora;
- *valori* - ceea ce oamenii cred că este important;
- *planuri de autoreglementare* - obiectivele pe care oamenii şi le-au stabilit şi planurile pe care le fac pentru a le atinge.

Variabilele de mediu sau situaţionale includ tipul de muncă pe care o desfăşoară indivizii; cultura, climatul şi stilul de management din organizaţie, grupul social în care lucrează indivizii; şi „grupurile de referinţă" pe care indivizii le folosesc în scopuri comparative (de exemplu, compararea condiţiilor de muncă între o categorie de angajaţi şi alta).

Abilitatea

Abilitatea este calitatea care face posibilă o acţiune. Abilităţile au fost analizate de Burt (1954) şi Vernon (1961). Le-au clasificat în două grupe majore:

- V:ed - reprezentarea abilităţilor verbale, numerice, de memorie şi de raţionament;
- K:m - reprezintă abilităţile spaţiale şi mecanice, precum şi abilităţile perceptive (de memorie) şi motorii legate de operaţii fizice, cum ar fi coordonarea ochi/mână şi dexteritatea mentală.

Ei au sugerat, de asemenea, că peste aceste abilităţi există un „g" sau un factor de inteligenţă generală care explică majoritatea variaţiilor de performanţă.

Clasificări alternative au fost produse de

- Thurstone (1940) - abilitate spaţială, viteza perceptivă, abilitate numerică, sens verbal, memorie, fluenţă verbală şi raţionament inductiv;
- Gagne (1977) - abilităţi intelectuale, abilităţi cognitive (înţelegere şi învăţare), abilităţi verbale şi motorii;
- Argyle (1989) - judecată, creativitate şi abilităţi sociale.

Inteligența

Inteligența a fost definită ca:

- „capacitatea de a rezolva probleme, de a aplica principii, de a face inferenţe şi de a percepe relaţii" (Argyle, 1989);

- „capacitatea de gândire abstractă şi raţionament cu o gamă largă de conţinuturi şi medii diferite" (Toplis *et al* 1991);
- „capacitatea de a procesa informaţii" (Makin *et al,* 1996);
- „ceea ce se măsoară prin teste de inteligenţă" (Wright şi Taylor, 1970).

Ultima definiţie, tautologică, nu este faţioasă. Ca definiţie operaţională, poate fi legată de aspectele specifice ale raţionamentului, inferenţei, cunoaşterii (adică cunoaşterea, conceperea) şi percepţia (adică înţelegerea, recunoaşterea) pe care testele de inteligenţă încearcă să le măsoare.

Inteligenţa generală, aşa cum s-a menţionat mai sus, constă într-un număr de abilităţi mentale care permit unei persoane să reuşească o mare varietate de sarcini intelectuale care utilizează facultăţile de cunoaştere şi de raţionament. Tehnica matematică a analizei factoriale a fost folosită pentru a identifica elementele constitutive ale inteligenţei, cum ar fi factorii multipli ai lui Thurstone (1940), enumeraţi mai sus. Dar nu există un acord general între psihologi cu privire la care sunt aceşti factori sau, într-adevăr, dacă există inteligenţă generală.

O abordare alternativă a analizei inteligenţei a fost propusă de Guilford (1967), care a distins cinci tipuri de operaţie mentală: gândire, amintire, producţie divergentă (rezolvarea problemelor care duce la soluţii neaşteptate şi originale), producţia convergentă (rezolvarea problemelor care duce la una, soluţia corectă) şi evaluare.

Personalitate

Definiţie

După cum este definit de Toplis *şi colab* . (1991), termenul de personalitate este atotcuprinzător în ceea ce priveşte comportamentul individului şi modul în care acesta este organizat şi coordonat atunci când acesta interacţionează cu mediul. Personalitatea poate fi descrisă în termeni de trăsături sau tipuri.

Conceptul de trăsătură al personalităţii

Personalitatea poate fi definită ca fiind aspectele relativ stabile şi de durată ale indivizilor care îi deosebesc de alţi oameni. Acesta este conceptul de „trăsătură", trăsăturile fiind predispoziţii de a se comporta în anumite moduri într-o varietate de situaţii diferite. Presupunerea că oamenii sunt consecvenţi în modul în care îşi exprimă aceste trăsături este baza pentru a face predicţii despre comportamentul lor viitor. Cu toţii atribuim trăsături oamenilor în încercarea de a înţelege de ce se comportă în felul în care se comportă. După cum spune Chell (1987): „Acest proces cognitiv dă un sentiment de ordine a ceea ce altfel ar putea părea a fi comportamente necoordonate fără sens. Prin urmare, trăsăturile pot fi considerate ca sisteme de clasificare, utilizate de indivizi pentru a înţelege comportamentul altor oameni şi propriul

lor.

Aşa-numitele cinci trăsături de personalitate mari aşa cum sunt definite de Deary şi Matthews (1993) sunt:

- *nevroticism* - anxietate, depresie, ostilitate, conştiinţă de sine, impulsivitate, vulnerabilitate;
- *extraversie* - căldură, gregaritate, asertivitate, activitate, căutare de entuziasm, emoţii pozitive;
- *deschidere* - sentimente, acţiuni, idei, valori;
- *agreabilitate* - încredere, sinceritate, altruism, conformare, modestie, blândeţe;
- *conştiinciozitate* - competenţă, ordine, consecvenţă, efort de realizare, autodisciplină , deliberare.

Un instrument utilizat pe scară largă pentru evaluarea trăsăturilor este testul 16PF al lui Cattell (1963). Dar teoria trăsăturilor de personalitate a fost atacată de oameni precum Mischel (1981), Chell (1985) şi Harre (1979). Principalele critici au fost următoarele:

- Oamenii nu exprimă neapărat aceeaşi trăsătură în diferite situaţii sau chiar aceeaşi trăsătură în aceeaşi situaţie. Diferiţi oameni pot prezenta consistenţă în unele trăsături şi variabilitate considerabilă în altele.
- Teoria clasică a trăsăturilor, aşa cum a fost formulată de Cattell (1963), presupune că manifestarea comportamentului trăsăturii este independentă de situaţiile şi de persoanele cu care individul interacţionează - această ipoteză este discutabilă, având în vedere că comportamentul trăsăturii se manifestă de obicei ca răspuns la situaţii specifice.
- Atribuţiile de trăsături sunt un produs al limbajului - sunt dispozitive pentru a vorbi despre oameni şi nu sunt descrise în general în termeni de comportament.

Teoriile tipurilor de personalitate

Teoria tipurilor identifică o serie de tipuri de personalitate care pot fi folosite pentru a clasifica oamenii şi pot sta la baza unui test de personalitate. Tipurile pot fi legate de descrieri ale diferitelor trăsături.

Una dintre cele mai utilizate teorii de tip este cea a lui Jung (1923). El a identificat patru preferinţe majore ale oamenilor:

- raportarea la alte persoane - extraversie sau introversie;
- culegerea de informaţii - sensing (tratarea unor fapte care pot fi verificate obiectiv) sau intuitiv (generarea de informaţii prin insight);
- utilizarea informaţiei – gândire (sublinierea analizei logice ca bază pentru luarea deciziilor)

sau sentiment (luarea deciziilor pe baza valorilor şi convingerilor interne);

- luarea deciziilor - perceperea (strângerea tuturor informaţiilor relevante înainte de a lua o decizie) sau judecare (rezolvarea problemei fără a aştepta o cantitate mare de date).

Această teorie a personalităţii formează baza testelor de personalitate, cum ar fi Indicatorul de tipuri Myers-Briggs.

Eysenck (1953) a identificat trei trăsături de personalitate: extroversiunea/introversia, nevrotismul şi psihotismul şi a clasificat oamenii drept extrovertiţi sau introvertiţi stabili sau instabili. De exemplu, un introvertit stabil este pasiv, atent, controlat şi grijuliu, în timp ce un extravertit stabil este vioi, extrovertit, receptiv şi sociabil.

După cum comentează Makin *şi colab* . (1996), studiile care folosesc tipuri pentru a prezice comportamentele legate de muncă sunt mai puţin frecvente şi pot fi dificil de interpretat: „În general, ar fi corect să spunem că nivelul lor de predictibilitate este similar cu cel al măsurilor de trăsătură".

Influența fundalului

Diferenţele individuale pot fi o funcţie de originea oamenilor, care va include mediul şi cultura în care au fost crescuţi şi există acum. Levinson (1978) a sugerat că „structura individuală a vieții" este modelată de trei tipuri de evenimente externe:

- mediul socio-cultural;
- rolurile pe care le joacă şi relaţiile pe care le au;
- oportunităţile şi constrângerile care le permit sau le inhibă să-şi exprime şi să-şi dezvolte personalitatea.

Diferențele care decurg din sex, rasă sau dizabilitate

Este inutil, periculos şi invidios să faci presupuneri despre diferenţele inerente dintre oameni din cauza sexului, rasei sau gradului de dizabilitate. *Dacă* există diferenţe de comportament la locul de muncă, este mai probabil ca acestea să apară din factorii de mediu şi culturali decât din diferenţele dintre caracteristicile personale fundamentale. Mediul de lucru influenţează, fără îndoială, sentimentele şi comportamentul pentru fiecare dintre aceste categorii. Cercetările citate de Arnold *şi colab* . (1991) au stabilit că femeile care lucrează în ansamblu „s-au confruntat cu mai mult stres zilnic, nemulţumire conjugală şi griji legate de îmbătrânire şi au fost mai puţin probabil să manifeste furie deschisă decât gospodinele sau bărbaţii". Minorităţile etnice pot constata că procesul de selecţie este părtinitor împotriva lor, perspectivele de promovare sunt scăzute şi că sunt supuse altor forme de discriminare deschise sau subtile . Comportamentul persoanelor cu dizabilităţi poate fi afectat şi de faptul că nu li se oferă şanse

egale. Există, desigur, legislaţie împotriva discriminării în fiecare dintre aceste domenii, dar aceasta nu poate preveni formele mai ascunse de prejudecăţi.

ATITUDINI

O atitudine poate fi definită în linii mari ca un mod stabil de gândire. Atitudinile sunt evaluative . Aşa cum este descris de Makin *şi colab* . (1996), „Orice atitudine conţine o evaluare a faptului dacă obiectul la care se referă este plăcut sau displacut". Atitudinile sunt dezvoltate prin experienţă, dar sunt mai puţin stabile decât trăsăturile şi se pot schimba pe măsură ce noi experienţe sunt câştigate sau influenţe absorbite. În cadrul organizaţiilor, aceştia sunt afectaţi de factori culturali (valori şi norme), comportamentul managementului (stil de management), politici precum cele care privesc salarizarea, recunoaşterea, promovarea şi calitatea vieţii profesionale şi influenţa „grupului de referinţă" (grupul cu care oamenii se identifică).

INFLUENȚE ASUPRA COMPORTAMENTULUI LA MUNCĂ

Factorii care afectează comportamentul

Comportamentul la locul de muncă depinde atât de caracteristicile personale ale indivizilor (personalitate şi atitudini), cât şi de situaţia în care aceştia lucrează. Aceşti factori interacţionează, iar această teorie a comportamentului este uneori numită interacţionism. Din cauza acestui proces de interacţiune şi pentru că există atât de multe variabile în caracteristicile şi situaţiile personale, comportamentul este dificil de analizat şi prezis. În general, se presupune că atitudinile determină comportamentul, dar nu există o legătură directă aşa cum presupun majoritatea oamenilor. După cum comentează Arnold *şi colab* . (1991), dovezile cercetării au arătat că: „Sentimentele şi convingerile declarate ale oamenilor despre cineva sau ceva păreau doar strâns legate de modul în care s-au comportat faţă de acesta".

Comportamentul va fi influenţat de percepţiile indivizilor despre situaţia în care se află. Termenul de *climat psihologic* a fost inventat de James şi Sells (1981) pentru a descrie modul în care percepţiile oamenilor asupra situaţiei îi conferă semnificaţie şi semnificaţie psihologică. Ei au sugerat că variabilele cheie de mediu sunt:

- caracteristicile rolului, cum ar fi ambiguitatea rolului şi conflictul (vezi ultima secţiune din acest capitol);
- caracteristicile postului, cum ar fi autonomia şi provocare;
- comportamentele liderului, inclusiv accentuarea obiectivelor şi facilitarea muncii;
- caracteristicile grupului de lucru, inclusiv cooperarea şi amabilitatea;

- politici organizaţionale care afectează direct indivizii, cum ar fi sistemul de recompense.

TEORIA ATRIBUȚIEI - CUM EMITĂM JUDECĂȚI DESPRE OAMENI

Modalităţile în care percepem şi emitem judecăţi despre oamenii la locul de muncă sunt explicate prin teoria atribuirii, care se referă la atribuirea cauzelor evenimentelor. Facem o atribuire atunci când percepem şi descriem acţiunile altor oameni şi încercăm să descoperim de ce s-au comportat în felul în care s-au comportat. De asemenea, putem face atribuţii despre propriul nostru comportament. Heider (1958) a subliniat că: „În viaţa de zi cu zi ne formăm idei despre alţi oameni şi despre situaţii sociale. Interpretăm acţiunile altora şi prezicem ce vor face aceştia în anumite circumstanţe.'

În atribuirea cauzelor acţiunilor oamenilor, distingem între ceea ce este în puterea persoanei de a realiza şi efectul influenţei mediului. O cauză personală, indiferent dacă cineva se descurcă bine sau rău, poate fi, de exemplu, cantitatea de efort afişată, în timp ce o cauză situaţională poate fi dificultatea extremă a sarcinii. Kelley (1967) a sugerat că există patru criterii pe care le aplicăm pentru a decide dacă comportamentul este atribuit mai degrabă unor cauze personale decât externe (situaţionale):

- *distinctivitatea* - comportamentul poate fi distins de comportamentul altor persoane în situaţii similare;
- *consens* - dacă alte persoane sunt de acord că comportamentul este guvernat de o anumită caracteristică personală;
- *consecvenţă în timp* – dacă comportamentul se repetă;
- *consecvenţa asupra modalităţii* (adică modul în care se fac lucrurile) – indiferent dacă comportamentul se repetă sau nu în diferite situaţii.

Teoria atribuirii este, de asemenea, preocupată de modul în care oamenii îşi atribuie succesul sau eşecul. Cercetările lui Weiner (1974) şi alţii au indicat că atunci când oamenii cu nevoi mari de realizare au avut succes, ei atribuie acest lucru unor factori interni, cum ar fi capacitatea şi efortul. Persoanele cu performanţe mari tind să atribuie eşecul lipsei de efort şi nu lipsei de abilităţi. Persoanele cu rezultate slabe tind să nu lege succesul cu efortul, ci să atribuie eşecurile lor lipsei de abilităţi.

ORIENTARE LA MUNCĂ

Teoria orientării examinează factorii care sunt instrumentali, adică servesc ca mijloc, în direcţionarea alegerilor oamenilor cu privire la muncă. O orientare este un principiu central de organizare care stă la baza încercărilor oamenilor de a da sens vieţii lor. În legătură cu munca, aşa cum este definită de Guest (1984): „O orientare este o tendinţă persistentă de a căuta anumite obiective şi recompense din muncă, care există independent de natura muncii şi de conţinutul muncii". Abordarea orientării subliniază rolul factorului de mediu social ca factor cheie care afectează motivaţia.

Teoria orientării este dezvoltată în primul rând din munca de teren efectuată de sociologi, mai degrabă decât din lucrările de laborator conduse de psihologi. Goldthorpe *et al* (1968) au studiat muncitorii calificaţi şi semicalificaţi din Luton şi, în constatările lor, au subliniat importanţa orientării instrumentale, adică o viziune asupra muncii ca un mijloc pentru atingerea unui scop, un context în care să câştigi bani pentru achiziţionarea de bunuri şi petrecerea timpului liber. Potrivit lui Goldthorpe, lucrătorul „bogat" intervievat de echipa de cercetare a apreciat munca în mare măsură din motive extrinseci.

În cercetările lor efectuate cu lucrători din Peterborough, Blackburn şi Mann (1979) au descoperit o gamă mai largă de orientări. Ei au sugerat că diferite ar putea intra în joc cu diferite grade de forţă în diferite situaţii. Faptul că lucrătorii, în practică, nu aveau de ales cu privire la ceea ce făceau a contribuit la această diversitate - orientările lor au fost afectate de alegerea sau lipsa de alegere care le-a fost prezentată şi asta însemna că ar putea fi forţaţi să accepte orientări alternative.

Dar Blackburn şi Mann au confirmat că plata este un domeniu de preferinţă cheie, preferinţele de top fiind:

1. p a y;
2. securitate;
3. colegi de muncă;
4. satisfacţie intrinsecă în muncă;
5. autonomie.

Ei au comentat că: „O obsesie pentru salarii a apărut în mod clar... O preocupare de a minimiza munca neplăcută a fost, de asemenea, răspândită". În mod surprinzător, probabil, ei au dezvăluit, de asemenea, că cea mai persistentă preferinţă dintre toate a fost pentru munca în exterior, „o dorinţă destul de clară pentru o combinaţie de aer curat şi libertate".

ROLURI

Atunci când se confruntă cu orice situaţie, de exemplu, în îndeplinirea unui loc de muncă, oamenii trebuie să îşi adopte un rol pentru a gestiona acea situaţie. Acesta este uneori numit

„model situaţie-act". După cum este descris de Chell (1985), modelul indică faptul că: „Persoana trebuie să acţioneze în cadrul situaţiilor : situaţiile sunt guvernate de reguli şi modul în care o persoană se comportă este adesea prescris de aceste reguli dobândite social. Persoana adoptă astfel un rol adecvat pentru a se desfăşura eficient în cadrul situaţiei.'

La locul de muncă, termenul *rol* descrie rolul pe care trebuie să îl joace indivizii în îndeplinirea cerinţelor lor de muncă. Rolurile indică, prin urmare, formele specifice de comportament necesare pentru a îndeplini o anumită sarcină sau grupul de sarcini cuprinse într-o *poziţie* sau loc de muncă. Profilurile rolurilor de lucru definesc în primul rând cerinţele în ceea ce priveşte modul în care sarcinile sunt îndeplinite, mai degrabă decât sarcinile în sine. Ele se pot referi la aspecte largi ale comportamentului, în special în ceea ce priveşte lucrul cu alţii şi stilurile de management. Prin urmare, se poate face o distincţie între o *fişă a postului,* care enumeră pur şi simplu principalele sarcini pe care trebuie să le îndeplinească un individ şi un *profil de rol,* care se preocupă mai mult de aspectele comportamentale ale muncii şi de rezultatele pe care se aşteaptă să le obţină individul în rol. Conceptul de rol subliniază faptul că oamenii de la locul de muncă sunt, într-un anumit sens, întotdeauna un rol; ei nu pur şi simplu recitează replicile, ci le interpretează în termenii propriilor percepţii despre modul în care ar trebui să se comporte în raport cu contextul în care lucrează, în special în ceea ce priveşte interacţiunile lor cu alte persoane şi comportamentul lor discreţionar.

Teoria rolului, aşa cum a fost formulată de Katz şi Kahn (1966) afirmă că rolul pe care indivizii îl ocupă la locul de muncă - şi în altă parte - există în relaţie cu alţi oameni - *setul lor de roluri.* Aceşti oameni au aşteptări cu privire la rolul indivizilor şi, dacă se ridică la nivelul acestor aşteptări, vor fi îndeplinit cu succes rolul. Performanţa într-un rol este un produs al situaţiei în care se află indivizii (contextul organizaţional şi direcţia sau influenţa exercitată de sus sau în altă parte a organizaţiei) şi propriile abilităţi, competenţe, atitudini şi personalitate. Factorii situaţionali sunt importanţi, dar rolul indivizilor le poate modela şi reflecta personalităţile lor . Stresul şi performanţa inadecvată rezultă atunci când rolurile sunt ambigue, incompatibile sau în conflict unul cu celălalt.

Ambiguitatea rolului

Atunci când indivizii nu sunt clar care este rolul lor, ce se aşteaptă de la ei sau cum se descurcă, pot deveni nesiguri sau îşi pot pierde încrederea în ei înşişi.

Incompatibilitate de rol

Stresul şi performanţa slabă pot fi cauzate de roluri care au elemente incompatibile, cum ar fi atunci când există o ciocnire între ceea ce aşteaptă alţii de la rol şi ceea ce indivizii cred că se aşteaptă de la ei.

Conflict de rol

Conflictul de rol apare atunci când, chiar dacă rolurile sunt clar definite şi nu există incompatibilitate între aşteptări, indivizii trebuie să îndeplinească două roluri antagonice. De exemplu, pot exista conflicte între rolurile indivizilor la locul de muncă şi rolurile lor acasă.

IMPLICAȚII PENTRU SPECIALISTII DE HR

Principalele implicaţii pentru specialiştii în resurse umane ale factorilor care afectează indivizii la locul de muncă sunt următoarele:

- *Diferenţele individuale* - atunci când se proiectează locuri de muncă, se pregătesc programe de învăţare, se evaluează şi consiliază personalul, se dezvoltă sisteme de recompense şi se confruntă cu nemulţumirile şi problemele disciplinare, este necesar să ne amintim că toţi oamenii sunt diferiţi. Acest lucru poate părea evident, dar este remarcabil cât de mulţi oameni îl ignoră. Ceea ce împlineşte o persoană poate să nu o împlinească pe alta. Abilităţile, aptitudinile şi inteligenţa diferă foarte mult şi trebuie acordată o atenţie deosebită încadrării persoanelor potrivite în locurile de muncă potrivite şi oferindu-le pregătirea potrivită. Personalităţile şi atitudinile diferă şi ele. Este important să ne concentrăm asupra modului de gestionare a diversităţii, aşa cum este descris în Capitolul 57. Aceasta ar trebui să ţină seama de diferenţele individuale, care vor include orice probleme care decurg din angajarea femeilor, a persoanelor din diferite grupuri etnice, a celor cu dizabilităţi şi a persoanelor în vârstă.
- *Personalităţile* nu trebuie judecate simplist în ceea ce priveşte trăsăturile stereotipe. Oamenii sunt complexi şi se schimbă, iar acest lucru trebuie luat în considerare. Problema pentru specialiştii în HR şi pentru manageri în general este că, deşi trebuie să accepte şi să înţeleagă aceste diferenţe şi să ţină seama pe deplin de ele, ei trebuie să procedeze în cele din urmă pe baza adaptării lor la cerinţele situaţiei , care sunt în esenţă ceea ce trebuie să realizeze organizaţia. Există întotdeauna o limită în măsura în care o organizaţie, care se bazează pe efortul colectiv pentru a-şi atinge obiectivele, se poate adapta la nevoile specifice ale indivizilor. Dar organizaţia trebuie să înţeleagă că presiunile pe care le exercită asupra oamenilor pot duce la stres şi, prin urmare, devin contraproductive.

- *Judecăţi despre oameni* (teoria atribuirii) - cu toţii atribuim motive altor oameni şi încercăm să stabilim cauzele comportamentului lor. Trebuie totuşi să fim atenţi să nu facem judecăţi simpliste despre cauzalitate (adică ceea ce a motivat comportamentul cuiva) - atât pentru noi înşine, cât şi pentru ceilalţi - mai ales atunci când evaluăm performanţa.
- *Teoria orientării* – semnificaţia teoriei orientării este că ea subliniază importanţa efectului factorilor de mediu asupra motivaţiei de a munci.

- *Teoria rolului* - teoria rolului ne ajută să înțelegem nevoia de a clarifica cu indivizii ce se aşteaptă de la ei în termeni comportamentali şi de rezultat şi să ne asigurăm, atunci când proiectăm roluri, că acestea nu conţin elemente incompatibile. De asemenea, trebuie să fim conştienţi de potenţialul conflictului de rol, astfel încât să se poată lua măsuri pentru a minimiza stresul.

18

Motivația

Toate organizațiile sunt preocupate de ceea ce ar trebui făcut pentru a atinge niveluri ridicate susținute de performanță prin oameni. Aceasta înseamnă să acordați o atenție deosebită modului în care indivizii pot fi cel mai bine motivați prin mijloace precum stimulente, recompense, conducere și, mai important, munca pe care o desfășoară și contextul organizațional în care își desfășoară activitatea. Scopul este de a dezvolta procese de motivare și un mediu de lucru care să contribuie la asigurarea faptului că indivizii oferă rezultate în conformitate cu așteptările managementului.

Teoria motivației examinează procesul motivației. Acesta explică de ce oamenii de la locul de muncă se comportă în felul în care o fac în ceea ce privește eforturile lor și direcțiile pe care le urmează. Acesta descrie ce pot face organizațiile pentru a încuraja oamenii să-și aplice eforturile și abilitățile în moduri care vor contribui la atingerea obiectivelor organizației, precum și la satisfacerea propriilor nevoi. Este, de asemenea, preocupat de satisfacția în muncă - factorii care o creează și impactul acesteia asupra performanței.

În înțelegerea și aplicarea teoriei motivației, se urmărește obținerea de valoare adăugată prin intermediul oamenilor, în sensul că valoarea producției lor depășește costul generării acesteia. Acest lucru poate fi realizat printr-un efort discreționar. În majoritatea, dacă nu în toate rolurile, există posibilitatea ca indivizii să decidă cât de mult efort doresc să depună. Ei pot face doar suficient pentru a scăpa de asta, sau se pot arunca în munca lor și pot oferi valoare adăugată. Efortul discreționar poate fi o componentă cheie a performanței organizaționale.

Din păcate, abordările motivației sunt prea adesea susținute de presupuneri simpliste despre modul în care funcționează. Procesul de motivare este mult mai complex decât cred mulți oameni. Oamenii au nevoi diferite, stabilesc obiective diferite pentru a satisface acele nevoi și iau diferite acțiuni pentru a atinge acele obiective. Este greșit să presupunem că o singură abordare a motivației se potrivește tuturor. De aceea, ipotezele care stau la baza - credinței mincinoase în virtuțile remunerației legate de performanță ca mijloc de a oferi un stimulent motivațional sunt simpliste. Practicile motivaționale sunt cel mai probabil să funcționeze eficient dacă se bazează pe înțelegerea adecvată a ceea ce este implicat. Prin urmare, acest capitol acoperă următoarele:

- procesul de motivare;
- diversele teorii ale motivației care explică și amplifică procesul de bază;
- implicațiile practice ale teoriei motivației;
- satisfactia muncii.

PROCESUL DE MOTIVAȚIE

Ce este motivația? Un motiv este un motiv pentru a face ceva. Motivația se referă la factorii care influențează oamenii să se comporte în anumite moduri. Cele trei componente ale motivației enumerate de Arnold *et al* (1991) sunt:

- *direcție* - ceea ce o persoană încearcă să facă;
- *efort* - cât de mult încearcă o persoană;
- *persistență* - cât timp o persoană continuă să încerce.

Motivarea altor oameni înseamnă să-i faceți să se miște în direcția în care doriți să meargă pentru a obține un rezultat. A te motiva înseamnă a stabili direcția în mod independent și apoi a lua un curs de acțiune care te va asigura că ajungi acolo. Motivația poate fi descrisă ca un comportament direcționat către un scop. Oamenii sunt motivați atunci când se așteaptă ca un curs de acțiune să conducă la atingerea unui scop și la o recompensă valoroasă - una care le satisface nevoile.

Oamenii bine motivați sunt cei cu obiective clar definite, care iau măsuri despre care se așteaptă că vor atinge acele obiective. Astfel de oameni pot fi automotivați și, atâta timp cât asta înseamnă că merg în direcția corectă pentru a realiza ceea ce sunt acolo pentru a realiza, atunci aceasta este cea mai bună formă de motivație. Majoritatea oamenilor, totuși, trebuie să fie motivați într-o măsură mai mare sau mai mică. Organizația în ansamblu poate oferi contextul în care pot fi atinse niveluri ridicate de motivație prin oferirea de stimulente și recompense, muncă satisfăcătoare și oportunități de învățare și creștere. Dar managerii au încă un rol major de jucat în folosirea abilităților motivaționale pentru a-i determina pe oameni să dea tot ce au mai bun și pentru a folosi bine procesele motivaționale oferite de organizație.

Pentru a face acest lucru este necesar să înţelegem procesul de motivare - cum funcţionează şi diferitele tipuri de motivaţie care există.

Un model al procesului de motivare legat de nevoi este prezentat în Figura 18.1. Aceasta sugerează că motivaţia este iniţiată de recunoaşterea conştientă sau inconştientă a nevoilor nesatisfăcute. Aceste nevoi creează dorinţe, care sunt dorinţe de a realiza sau de a obţine ceva. Apoi sunt stabilite obiective despre care se crede că vor satisface aceste nevoi şi dorinţe şi este selectată o cale de comportament care se aşteaptă că va atinge scopul. Dacă scopul este atins, nevoia va fi satisfăcută şi este probabil ca comportamentul să se repete data viitoare când apare o nevoie similară. Dacă scopul nu este atins, aceeaşi acţiune este mai puţin probabil să se repete. Acest proces de repetare a comportamentului sau acţiunilor de succes se numeşte întărire sau legea efectului (Hull, 1951). Totuşi, a fost criticat de Allport (1954) ca ignorând influenţa aşteptărilor şi, prin urmare, constituie „hedonismul trecutului".

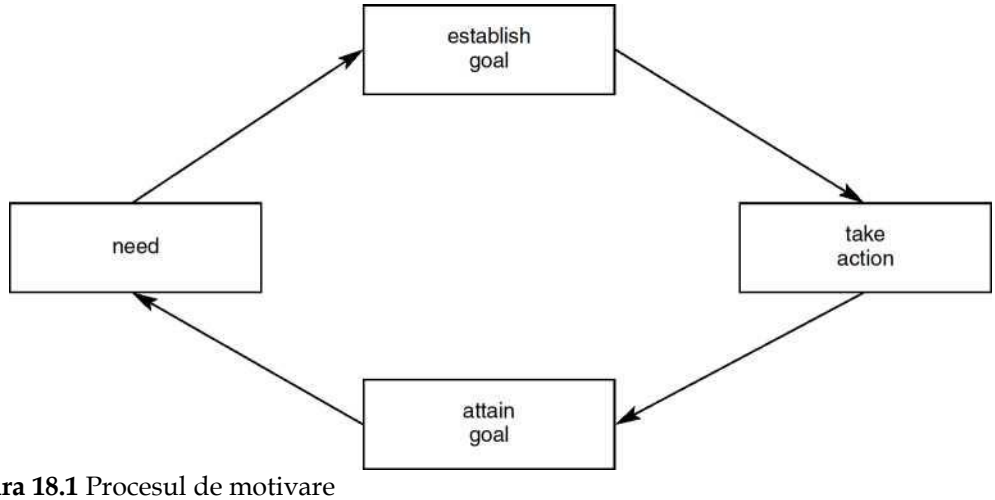


Figura 18.1 Procesul de motivare

TIPURI DE MOTIVAȚIE

Motivaţia la locul de muncă poate avea loc în două moduri. În primul rând, oamenii se pot motiva prin căutarea, găsirea şi desfăşurarea de muncă (sau primirea de muncă) care le satisface nevoile sau cel puţin îi determină să se aştepte că obiectivele lor vor fi atinse. În al doilea rând, oamenii pot fi motivaţi de management prin metode precum plata, promovarea, laudele etc.

Există două tipuri de motivaţie, aşa cum au fost identificate iniţial de Herzberg *şi colab* . (1957):

- *Motivaţia intrinsecă* - factorii autogeneraţi care influenţează oamenii să se comporte într-un anumit mod sau să se mişte într-o anumită direcţie. Aceşti factori includ responsabilitatea

(simţirea că munca este importantă şi controlul asupra propriilor resurse), autonomia (libertatea de a acţiona), posibilitatea de a folosi şi dezvolta abilităţi şi abilităţi, muncă interesantă şi provocatoare şi oportunităţi de avansare.

- *Motivaţia extrinsecă* – ceea ce i se face sau pentru ca oamenii să-i motiveze. Acestea includ recompense, cum ar fi salariu sporit, laude sau promovare şi pedepse, cum ar fi măsuri disciplinare, reţinere a plăţii sau critici.

Motivatorii extrinseci pot avea un efect imediat şi puternic, dar nu va dura neapărat mult. Motivatorii intrinseci, care sunt preocupaţi de „calitatea vieţii în muncă" (o expresie şi o mişcare care a apărut din acest concept), sunt susceptibile de a avea un efect mai profund şi pe termen mai lung, deoarece sunt inerenţi indivizilor şi nu sunt impusi din exterior.

TEORIA MOTIVAȚIEI

Abordările motivaţiei sunt susţinute de teoria motivaţiei. Cele mai influente teorii sunt clasificate după cum urmează:

- *Teoria instrumentalităţii,* care afirmă că recompensele sau pedepsele (morcovi sau beţe) servesc ca mijloc de a se asigura că oamenii se comportă sau acţionează în modurile dorite.
- *Teoria conţinutului,* care se concentrează pe conţinutul motivaţiei. Acesta afirmă că motivaţia se referă în esenţă la acţiunea pentru a satisface nevoile şi identifică nevoile principale care influenţează comportamentul. Teoria nevoilor a fost creată de Maslow (1954), iar în modelul lor cu doi factori, Herzberg *şi colab* . (1957) au enumerat nevoile pe care le-au numit „satisfăcători".
- *Teoria proceselor,* care se concentrează pe procesele psihologice care afectează motivaţia , prin referire la aşteptări (Vroom, 1964), obiective (Latham şi Locke, 1979) şi percepţii ale echităţii (Adams, 1965).

Acestea sunt rezumate în Tabelul 18.1 de la pagina 256.

TEORIA INSTRUMENTALITATII

„Instrumentalitatea" este convingerea că dacă facem un lucru va duce la altul. În forma sa cea mai brută, teoria instrumentalităţii afirmă că oamenii lucrează doar pentru bani.

Teoria a apărut în a doua jumătate a secolului al XIX-lea, cu accent pe nevoia de raţionalizare a muncii şi pe rezultatele economice. Se presupune că o persoană va fi motivată să lucreze dacă recompensele şi penalităţile sunt legate direct de performanţa sa, astfel că premiile sunt condiţionate de performanţa efectivă. Teoria instrumentalităţii îşi are rădăcinile în taylorism, adică în metodele ştiinţifice de management ale lui FW Taylor (1911), care a scris: „Este imposibil, în orice perioadă lungă de timp, să-i faci pe muncitori să muncească mult mai mult

decât oamenii obişnuiţi din jurul lor, dacă nu li se asigură o creştere mare şi permanentă a salariului lor".

Această teorie se bazează pe principiul întăririi influenţat de conceptul de condiţionare al lui Skinner (1974) - teoria conform căreia oamenii pot fi „condiţionaţi" să acţioneze în anumite moduri dacă sunt recompensaţi pentru că se comportă aşa cum este necesar. Se mai numeşte şi legea efectului. Motivaţia care utilizează această abordare a fost şi este încă adoptată pe scară largă şi poate avea succes în anumite circumstanţe. Dar se bazează exclusiv pe un sistem de controale externe şi nu recunoaşte o serie de alte nevoi umane. De asemenea, nu reuşeşte să aprecieze faptul că sistemul formal de control poate fi grav afectat de relaţia informală existentă între lucrători.

TEORIA CONȚINUTULUI (NEVOILOR).

La baza acestei teorii se află convingerea că conţinutul motivaţiei constă din nevoi. O nevoie nesatisfăcută creează tensiune şi o stare de dezechilibru. Pentru a restabili echilibrul, este identificat un scop care va satisface nevoia şi este selectată o cale de comportament care va duce la atingerea scopului. Prin urmare, orice comportament este motivat de nevoi nesatisfăcute.

Nu toate nevoile sunt la fel de importante pentru o persoană la un moment dat - unele pot oferi un impuls mult mai puternic către un scop decât altele, în funcţie de mediul şi situaţia prezentă a individului. Complexitatea creşte şi mai mult deoarece nu există o relaţie simplă între nevoi şi obiective. Aceeaşi nevoie poate fi satisfăcută printr-un număr de obiective diferite şi cu cât nevoia este mai puternică şi cu cât este mai lungă, cu atât este mai largă gama de obiective posibile. În acelaşi timp, un obiectiv poate satisface o serie de nevoi - o maşină nouă oferă transport, precum şi o oportunitate de a impresiona vecinii.

Teoria nevoilor a fost dezvoltată iniţial de Maslow (1954), care a postulat conceptul unei ierarhii a nevoilor despre care el credea că sunt fundamentale pentru personalitatea persoanei. Modelul cu doi factori al lui Herzberg *et al (1957) (vezi pagina 262) nu poate fi clasificat strict* ca teorie a nevoilor, dar el a identificat o serie de nevoi fundamentale.

Tabelul 18.1 Rezumatul teoriilor motivației

Categorie	*Tip*	*Teoretician(*	*Rezumatul teoriei*	*Implicații*
Instrumentalitatea	Taylorism	Taylor	Dacă facem un lucru duce la altul. Oamenii vor fi motivați să muncească dacă recompensele și pedepsele sunt direct legate de performanța lor	Baza încercărilor brute de a motiva oamenii prin stimulente. Adesea este folosit ca rațiune implicită pentru plata în funcție de performanță, deși aceasta este rareori un motivator eficient
Teoria conținutului (nevoilor).	Ierarhia nevoilor	Maslow	Există o ierarhie de cinci nevoi: fiziologice, de siguranță, sociale, de stima, de autoîmplinire. Nevoile la un nivel superior apar doar atunci când o nevoie inferioară este satisfăcută	Concentrează atenția asupra diferitelor nevoi care îi motivează pe oameni și asupra noțiunii că o nevoie satisfăcută nu mai este un motivator. Conceptul de ierarhie nu are nicio semnificație practică
Model cu doi factori	Satisfactori/ nemultumiti	Herzberg	Două grupuri de factori afectează satisfacția în muncă: (1) cei intrinseci postului (motivatorii sau satisfactorii intrinseci), cum ar fi realizarea, recunoașterea, munca în sine, responsabilitatea și creșterea; (2) cei extrinseci locului de muncă (motivatori extrinseci sau factori de igienă), cum ar fi salariul și condițiile de muncă	Identifică o serie de nevoi fundamentale, adică realizare, recunoaștere, avansare, autonomie și munca în sine. Influențează puternic abordările de proiectare a postului (îmbogățirea postului). A atras atenția asupra conceptului de motivație intrinsecă și extrinsecă și asupra faptului că motivația intrinsecă derivată în principal din munca în sine va avea un efect de durată. Prin urmare, susține propunerea că sistemele de recompense ar trebui să asigure atât recompense financiare, cât și nefinanciare

a continuat

Tabelul 18.1 *a continuat*

Procesul/ teoria cognitivă	Teoria așteptării	Vroom, Porter și Lawler	Motivația și performanța sunt influențate de: (1) legătura percepută dintre efort și performanță, (2) legătura percepută între performanță și rezultate și (3) semnificația (valența) rezultatului pentru persoană. Efortul (motivația) depinde de probabilitatea ca recompensele să urmeze efortului și că recompensa merită	Teoria cheie care informează abordările pentru recompense, adică trebuie să existe o legătură între efort și recompensă (linia vizuală), recompensa ar trebui să fie realizabilă și ar trebui să merite
	Teoria obiectivului	Latham și Locke	Motivația și performanța se vor îmbunătăți dacă oamenii au obiective dificile, dar agreate și primesc feedback	Oferă justificarea proceselor de management al performanței, stabilirea obiectivelor și feedback
	Teoria capitalului propriu	Adams	Oamenii sunt mai bine motivați dacă sunt tratați în mod echitabil	Necesitatea dezvoltării unor practici echitabile de recompensă și angajare

În plus, Alderfer (1972) şi-a dezvoltat teoria ERG, care se referă la nevoia de existenţă, relaţie şi creştere. Teoria lui Maslow a fost cea mai influentă.

Ierarhia nevoilor lui Maslow

Cea mai cunoscută clasificare a nevoilor este cea formulată de Maslow (1954). El a sugerat că există cinci categorii majore de nevoi care se aplică oamenilor în general, pornind de la nevoile fiziologice fundamentale şi conducând printr-o ierarhie a nevoilor de siguranţă, sociale şi de stima până la nevoia de autoîmplinire, cea mai mare nevoie dintre toate. Ierarhia lui Maslow este următoarea:

1. *Fiziologic* - nevoia de oxigen, hrană, apă şi sex.

2. *Siguranţă* - nevoia de protecţie împotriva pericolului şi privarea de nevoi fiziologice.

3. *Social* - nevoia de iubire, afecţiune şi acceptare ca aparţinând unui grup.
4. *Stima* - nevoia de a avea o evaluare stabilă, solidă, înaltă a sinelui (stima de sine) şi de a avea respectul celorlalţi (prestigiu). Aceste nevoi pot fi clasificate în două seturi subsidiare: în primul rând, dorinţa de realizare, de adecvare, de încredere în faţa lumii şi de independenţă şi libertate şi, în al doilea rând, dorinţa de reputaţie sau statut definită ca respect sau stima din partea altor oameni şi manifestată prin recunoaştere, atenţie, importanţă sau apreciere.
5. *Auto-împlinirea (auto-realizarea)* - nevoia de a dezvolta potenţialităţi şi abilităţi, de a deveni ceea ce cineva crede că este capabil să devină.

Teoria motivaţiei lui Maslow afirmă că atunci când o nevoie inferioară este satisfăcută, următoarea cea mai mare devine dominantă şi atenţia individului este îndreptată spre satisfacerea acestei nevoi superioare. Nevoia de auto-împlinire, însă, nu poate fi niciodată satisfăcută. El a spus că „omul este un animal care vrea"; doar o nevoie nesatisfăcută poate motiva comportamentul, iar nevoia dominantă este principalul motivator al comportamentului. Dezvoltarea psihologică are loc pe măsură ce oamenii urcă în ierarhia nevoilor, dar aceasta nu este neapărat o progresie simplă. Nevoile inferioare încă există, chiar dacă temporar latente ca motivatori, iar indivizii revin constant la nevoile satisfăcute anterior.

Una dintre implicaţiile teoriei lui Maslow este că nevoile de ordin superior de stima şi împlinire de sine oferă cel mai mare impuls motivaţiei - ele cresc în forţă atunci când sunt satisfăcute, în timp ce nevoile inferioare scad în forţă la satisfacţie . Dar locurile de muncă pe care le fac oamenii nu le vor satisface neapărat nevoile, mai ales atunci când sunt de rutină sau lipsiţi de calificare.

Ierarhia nevoilor lui Maslow are un apel intuitiv şi a fost foarte influentă. Dar nu a fost verificat de cercetări empirice şi a fost criticat pentru aparenta sa rigiditate - diferiţi oameni pot avea priorităţi diferite şi este greu de acceptat că nevoile oamenilor progresează constant în ierarhie. De fapt, Maslow însuşi şi-a exprimat îndoielile cu privire la validitatea unei ierarhii strict ordonate.

TEORIA PROCESULUI

În teoria proceselor, accentul este pus pe procesele sau forţele psihologice care afectează motivaţia, precum şi pe nevoile de bază. Este cunoscută şi sub denumirea de teorie cognitivă, deoarece se preocupă de percepţiile oamenilor despre mediul lor de lucru şi de modurile în care îl interpretează şi îl înţeleg. Potrivit lui Guest (1992a), teoria proceselor oferă o abordare mult mai relevantă a motivaţiei decât teoriile lui Maslow şi Herzberg, care, sugerează el, au fost demonstrate de cercetări ample ca fiind greşite.

Teoria proceselor sau cognitivă poate fi cu siguranţă mai utilă managerilor decât teoria nevoilor, deoarece oferă îndrumări mai realiste cu privire la tehnicile de motivare. Procesele sunt:

- aşteptări (teoria aşteptării);
- atingerea scopului (teoria scopului);
- sentimente despre echitate (teoria echităţii).

Teoria așteptării

Conceptul de aşteptare a fost inclus iniţial în teoria valenţei-instrumentalităţii-aşteptării (VIE), care a fost formulată de Vroom (1964). Valenţa înseamnă valoare, instrumentalitatea este convingerea că dacă facem un lucru va duce la altul, iar aşteptarea este probabilitatea ca acţiunea sau efortul să ducă la un rezultat . Acest concept de aşteptare a fost definit mai detaliat de Vroom după cum urmează:

> Atunci când un individ alege între alternative care implică rezultate incerte, pare clar că comportamentul său este afectat nu numai de preferințele sale între aceste rezultate, ci și de gradul în care crede că aceste rezultate sunt posibile. O așteptare este definită ca o convingere momentană cu privire la probabilitatea ca un anumit act să fie urmat de un anumit rezultat. Așteptările pot fi descrise în funcție de puterea lor. Puterea maximă este indicată de certitudinea subiectivă că actul va fi urmat de rezultat, în timp ce puterea minimă (sau zero) este indicată de certitudinea subiectivă că actul nu va fi urmat de rezultat.

Puterea aşteptărilor se poate baza pe experienţele trecute (întărire), dar indivizilor li se prezintă frecvent situaţii noi - o schimbare a locului de muncă, a sistemului de plată sau a condiţiilor de muncă impuse de management - în care experienţa trecută nu este un ghid adecvat pentru implicaţiile schimbării. În aceste circumstanţe, motivaţia poate fi redusă.

Motivaţia este probabilă numai atunci când există o relaţie clar percepută şi utilizabilă între performanţă şi rezultat, iar rezultatul este văzut ca un mijloc de satisfacere a nevoilor. Aşa se explică de ce motivaţia financiară extrinsecă – de exemplu, un stimulent sau o schemă de bonusuri – funcţionează numai dacă legătura dintre efort şi recompensă este clară (în cuvintele lui Lawler (1990) există o „linie de vedere") şi valoarea recompensei merită efortul. De asemenea, explică de ce motivaţia intrinsecă care decurge din munca în sine poate fi mai puternică decât motivaţia extrinsecă. Rezultatele motivaţiei intrinsece sunt mai mult sub controlul indivizilor, care se pot baza mai mult pe experienţele lor trecute pentru a indica măsura în care este probabil să se obţină rezultate pozitive şi avantajoase prin comportamentul lor.

Această teorie a fost dezvoltată de Porter şi Lawler (1968) într-un model, ilustrat în Figura 18.2, care urmează ideile lui Vroom sugerând că există doi factori care determină efortul pe care oamenii îl depun în locurile lor de muncă:

1. valoarea recompenselor pentru indivizi, în măsura în care îşi satisfac nevoile de securitate, stima socială, autonomie şi autoactualizare;

2. probabilitatea ca recompensele să depindă de efort, aşa cum sunt percepute de indivizi - cu alte cuvinte, aşteptările lor cu privire la relaţiile dintre efort şi recompensă.

Astfel, cu cât valoarea unui set de premii este mai mare şi cu cât este mai mare probabilitatea ca primirea fiecăreia dintre aceste recompense să depindă de efort, cu atât efortul care va fi depus într-o anumită situaţie este mai mare.

Dar, aşa cum subliniază Porter şi Lawler, simplul efort nu este suficient. Trebuie să fie un efort eficient dacă se doreşte să producă performanţa dorită. Cele două variabile suplimentare efortului care afectează realizarea sarcinii sunt:

- *abilitate* - caracteristici individuale precum inteligenţa, abilităţile manuale, know-how;
- *percepţiile rolului* – ceea ce individul vrea să facă sau crede că trebuie să facă. Acestea sunt bune din punctul de vedere al organizaţiei dacă corespund cu ceea ce crede că individul ar trebui să facă. Sunt săraci dacă opiniile individului şi ale organizaţiei nu coincid.

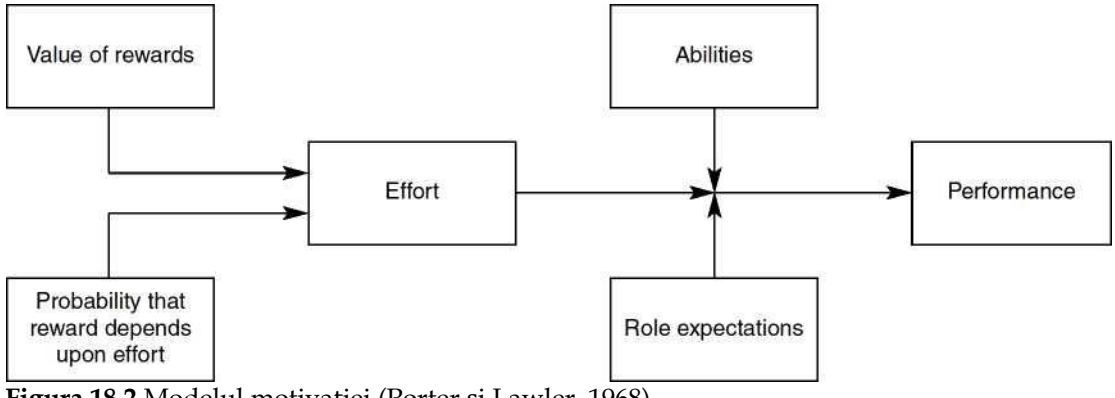


Figura 18.2 Modelul motivaţiei (Porter şi Lawler, 1968)

Teoria obiectivului

Teoria obiectivelor dezvoltată de Latham şi Locke (1979) afirmă că motivaţia şi performanţa sunt mai mari atunci când indivizilor li se stabilesc obiective specifice, când obiectivele sunt dificile, dar acceptate şi când există un feedback asupra performanţei. Participarea la stabilirea obiectivelor este importantă ca mijloc de a ajunge la acordul cu stabilirea unor obiective superioare. Obiectivele dificile trebuie convenite şi realizarea lor trebuie consolidată prin îndrumări şi sfaturi. În cele din urmă, feedback-ul este vital în menţinerea motivaţiei, în special pentru atingerea unor obiective şi mai înalte.

Erez şi Zidon (1984) au subliniat necesitatea acceptării şi angajamentului faţă de obiective. Ei au descoperit că, atâta timp cât sunt convenite, obiectivele exigente duc la performanţe mai bune decât cele uşoare. Erez (1977) a subliniat, de asemenea, importanţa feed- back-ului. După cum subliniază Robertson *et al (1992):*

> Obiectivele îi informează pe indivizi să atingă anumite niveluri de performanță, pentru ca aceștia

să-și orienteze și să-și evalueze acțiunile; în timp ce feedback-ul de performanță îi permite individului să urmărească cât de bine s-a descurcat în raport cu obiectivul, astfel încât, dacă este necesar, se pot face ajustări în efort, direcție sau eventual strategii de sarcină.

Teoria obiectivelor este în concordanţă cu conceptul de management prin obiective din anii 1960. Această ultimă abordare, însă, a eşuat adesea pentru că a fost abordată birocratic, fără a obţine sprijinul real al celor implicaţi şi, cel mai important, fără a se asigura că managerii sunt conştienţi de semnificaţia proceselor de acord, întărire şi feedback şi că sunt pricepuţi să le practice.

Teoria obiectivelor, totuşi, joacă un rol cheie în procesul de management al performanţei, care a fost dezvoltat din abordarea managementului prin obiective, în mare măsură discreditată. Managementul performanţei este tratat în Partea a VII-a.

Teoria capitalului propriu

Teoria echităţii se preocupă de percepţiile pe care oamenii le au despre modul în care sunt trataţi în comparaţie cu ceilalţi. A fi tratat în mod echitabil înseamnă a fi tratat echitabil în comparaţie cu un alt grup de persoane (un grup de referinţă) sau cu o altă persoană relevantă. Echitatea implică sentimente şi percepţii şi este întotdeauna un proces comparativ. Nu este sinonim cu egalitatea, ceea ce înseamnă să tratezi pe toţi la fel, deoarece acest lucru ar fi inechitabil dacă ar merita să fie trataţi diferit.

Teoria echităţii afirmă, de fapt, că oamenii vor fi mai bine motivaţi dacă sunt trataţi în mod echitabil şi demotivaţi dacă sunt trataţi în mod inechitabil. Ea explică doar un aspect al procesului de motivare şi satisfacţie în muncă, deşi poate fi semnificativ din punct de vedere al moralului.

După cum sugerează Adams (1965), există două forme de echitate: echitatea distributivă, care se preocupă de corectitudinea cu care oamenii simt că sunt recompensaţi în conformitate cu contribuţia lor şi în comparaţie cu ceilalţi; şi echitatea procesuală, sau justiţia procesuală, care se preocupă de percepţiile pe care le au angajaţii cu privire la corectitudinea cu care sunt operate procedurile în domenii precum evaluarea performanţei, promovarea şi disciplina.

Factorii interpersonali sunt strâns legaţi de sentimentele legate de corectitudinea procesuală. Cinci factori care contribuie la percepţia echităţii procedurale au fost identificaţi de Tyler şi Bies (1990). Acestea sunt:

1. consideraţii adecvate ale punctului de vedere al unui angajat;
2. suprimarea părtinirii personale faţă de angajat;
3. aplicarea consecventă a criteriilor între angajaţi;
4. furnizarea de feedback timpuriu angajaţilor cu privire la rezultatul deciziilor;
5. oferind angajaţilor o explicaţie adecvată a deciziei luate.

MODELUL ÎN DOI FACTORI LUI HERZBERG

Modelul cu doi factori de satisfacţie şi nemulţumire a fost dezvoltat de Herzberg *şi colab.* (1957) în urma unei investigaţii asupra surselor de satisfacţie şi insatisfacţie la locul de muncă ale contabililor şi inginerilor. S-a presupus că oamenii au capacitatea de a raporta cu exactitate condiţiile care i-au făcut mulţumiţi şi nemulţumiţi de locurile de muncă. În consecinţă, subiecţii au fost rugaţi să spună intervievatorilor despre momentele în care s-au simţit excepţional de bine şi excepţional de rău în ceea ce priveşte locurile de muncă şi cât de mult au persistat sentimentele lor. Sa constatat că relatările perioadelor „bune" au vizat cel mai frecvent conţinutul postului, în special performanţa, recunoaşterea , avansarea, autonomia, responsabilitatea şi munca în sine. Pe de altă parte, relatările de perioade „rele" au vizat cel mai frecvent contextul locului de muncă. Politica şi administrarea companiei, supravegherea, salariul şi condiţiile de muncă au apărut mai frecvent în aceste conturi decât în cele relatate despre perioade „bune". Principalele implicaţii ale acestei cercetări, potrivit lui Herzberg, sunt următoarele:

> Dorințele angajaților se împart în două grupuri. Un grup se învârte în jurul nevoii de a se dezvolta în ocupația proprie ca sursă de creștere personală. Al doilea grup funcționează ca bază esențială pentru primul și este asociat cu un tratament echitabil în compensare, supraveghere, condiții de muncă și practici administrative. Îndeplinirea nevoilor celui de-al doilea grup nu motivează individul la niveluri ridicate de satisfacție la locul de muncă și la un plus de performanță la locul de muncă. Tot ce ne putem aștepta de la satisfacerea acestui al doilea grup de nevoi este prevenirea nemulțumirii și a performanței slabe la locul de muncă.

Aceste grupuri formează cei doi factori din modelul lui Herzberg: unul este format din satisfactori sau motivatori, deoarece ei sunt văzuţi a fi eficienţi în motivarea individului la performanţe şi efort superioare. Celălalt este format din cei nemulţumiţi, care descriu în esenţă mediul şi servesc în primul rând la prevenirea nemulţumirii la locul de muncă, având în acelaşi timp un efect redus asupra atitudinilor pozitive la locul de muncă. Aceştia din urmă au fost denumiţi factori de igienă în uzul medical al termenului, adică preventiv şi de mediu.

Rezerve cu privire la teoria lui Herzberg

Modelul cu doi factori al lui Herzberg a fost atacat. Metoda de cercetare a fost criticată deoarece nu s-a încercat măsurarea relaţiei dintre satisfacţie şi performanţă. S-a sugerat că natura cu doi factori a teoriei este un rezultat inevitabil al metodei de chestionare folosită de intervievatori. S-a sugerat, de asemenea, că s-au extras inferenţe largi şi nejustificate din eşantioane mici şi specializate şi că nu există dovezi care să sugereze că cei care satisface chiar îmbunătăţesc productivitatea.

În ciuda acestor critici (sau poate din cauza lor, deoarece toate sunt de la microfoni academici), teoria Herzberg continuă să prospere; parţial pentru că pentru profan este uşor de înţeles şi pare să se bazeze mai degrabă pe „viaţa reală" decât pe abstracţia academică şi, în

parte, pentru că se potrivește bine cu ideile foarte respectate ale lui Maslow (1954) și McGregor (1960) în accentul pus pe valoarea pozitivă a factorilor motivatori intrinseci. Este, de asemenea, în acord cu o credință fundamentală în demnitatea muncii și etica protestantă - că munca este bună în sine. Ca urmare, Herzberg a avut o influență imensă asupra mișcării de îmbogățire a locurilor de muncă, care a căutat să proiecteze locuri de muncă într-un mod care să maximizeze oportunitățile de a obține satisfacție intrinsecă de la locul de muncă și astfel să îmbunătățească calitatea vieții profesionale. Accentul său pe distincția dintre motivația intrinsecă și cea extrinsecă este de asemenea important.

RELAȚIA DINTRE MOTIVAȚIE, SATISFACȚIA LUCRĂRII ȘI BANI

Cerințele de bază pentru satisfacția în muncă pot include salariu comparativ mai mare, un sistem de plată echitabil, oportunități reale de promovare, management atent și participativ, un grad rezonabil de interacțiune socială la locul de muncă, sarcini interesante și variate și un grad ridicat de autonomie: control asupra ritmului de lucru și a metodelor de lucru. Totuși, gradul de satisfacție obținut de indivizi depinde în mare măsură de propriile nevoi și așteptări și de mediul de lucru .

SATISFACȚIA LUCRĂRII

Termenul „satisfacție în muncă" se referă la atitudinile și sentimentele pe care le au oamenii cu privire la munca lor. Atitudinile pozitive și favorabile față de locul de muncă indică satisfacție în muncă. Atitudinile negative și nefavorabile față de locul de muncă indică nemulțumirea în muncă.

Moralul este adesea definit ca fiind echivalent cu satisfacția în muncă. Astfel, Guion (1958) definește moralul ca „măsura în care nevoile unui individ sunt satisfăcute și măsura în care individul percepe acea satisfacție ca provenind din situația sa totală de muncă *(sic)* ". Alte definiții accentuează aspectele de grup ale moralului. Gilmer (1961) sugerează că moralul „este un sentiment de a fi acceptat de un grup de angajați și de a le aparține prin aderarea la obiective comune". El distinge între moral ca variabilă de grup, legată de gradul în care membrii grupului se simt atrași de grupul lor și dorința de a rămâne membri ai acestuia și atitudinea la locul de muncă ca variabilă individuală legată de sentimentele pe care le au angajații cu privire la locul lor de muncă.

Factorii care afectează satisfacția în muncă

Nivelul de satisfacție în muncă este afectat de factori motivaționali intrinseci și extrinseci, de calitatea supravegherii, de relațiile sociale cu grupul de muncă și de gradul în care indivizii reușesc sau eșuează în munca lor. Purcell *și colab* . (2003) consideră că comportamentul

discreţionar care ajută firma să aibă succes este cel mai probabil să se întâmple atunci când angajaţii sunt bine motivaţi şi se simt dedicaţi organizaţiei şi când locul de muncă le oferă un nivel ridicat de satisfacţie. Cercetarea lor a constatat că factorii cheie care afectează satisfacţia în muncă au fost oportunităţile de carieră, influenţa locului de muncă, munca în echipă şi provocarea la locul de muncă.

Satisfacția în muncă și performanța

Este o credinţă comună şi aparent deloc nerezonabilă că o creştere a satisfacţiei în muncă va avea ca rezultat o performanţă îmbunătăţită. Dar cercetările nu au stabilit nicio legătură puternic pozitivă între satisfacţie şi performanţă. O revizuire a literaturii extinse pe acest subiect de către Brayfield şi Crockett (1955) a concluzionat că există puţine dovezi ale vreunei relaţii simple sau apreciabile între atitudinile angajaţilor şi performanţa acestora. O revizuire actualizată a analizei lor de către Vroom (1964) a acoperit 20 de studii, în fiecare dintre acestea una sau mai multe măsurători ale satisfacţiei în muncă sau atitudinilor angajaţilor au fost corelate cu unul sau mai multe criterii de performanţă. Corelaţia mediană a tuturor acestor studii a fost de 0,14, ceea ce nu este suficient de mare pentru a sugera o relaţie marcată între satisfacţie şi performanţă. Brayfield şi Crockett au concluzionat că:

> Productivitatea este rareori un scop în sine, ci un mijloc pentru atingerea scopului. Prin urmare, ne-am putea aștepta ca o satisfacție ridicată și o productivitate ridicată să apară împreună atunci când productivitatea este percepută ca o cale către anumite obiective importante și când aceste obiective sunt atinse. În astfel de condiții, satisfacția și productivitatea pot fi fără legătură sau chiar legate negativ.

Se poate argumenta că nu satisfacţia la locul de muncă produce performanţe înalte, ci performanţa înaltă cea care produce satisfacţie la locul de muncă şi că un muncitor mulţumit nu este neapărat un lucrător productiv şi un producător înalt nu este neapărat un muncitor mulţumit. Oamenii sunt motivaţi să atingă anumite obiective şi vor fi mulţumiţi dacă ating aceste obiective printr-o performanţă îmbunătăţită. Ei pot fi şi mai mulţumiţi dacă sunt apoi recompensaţi printr-o recunoaştere extrinsecă sau un sentiment intrinsec de realizare. Acest lucru sugerează că îmbunătăţirile performanţei pot fi obţinute prin oferirea oamenilor oportunitatea de a performa, asigurându-se că aceştia au cunoştinţele şi abilităţile necesare pentru a performa şi răsplătindu-i prin mijloace financiare sau non-financiare atunci când performează. De asemenea, se poate susţine că unii oameni pot fi satisfăcuţi de munca lor şi nu vor fi inspiraţi să muncească mai mult sau mai bine. Ei pot găsi alte modalităţi de a-şi satisface nevoile.

Măsurarea satisfacției în muncă

Nivelul de satisfacţie în muncă poate fi măsurat prin utilizarea anchetelor de atitudine. Există patru metode de a le efectua:

1. *Prin utilizarea chestionarelor structurate.* Acestea pot fi eliberate tuturor angajaţilor sau unui eşantion de angajaţi. Chestionarele pot fi standardizate, cum ar fi Brayfield şi Rothe Index of Job Satisfaction, sau pot fi dezvoltate special pentru organizaţie. Avantajul utilizării chestionarelor standardizate este că acestea au fost testate temeinic şi, în multe cazuri, sunt disponibile norme cu care rezultatele pot fi comparate. Benchmarking-ul poate fi realizat cu alte organizaţii, eventual folosind serviciile oferite de Institutul Saratoga. Întrebări suplimentare relevante în special pentru companie pot fi adăugate la lista standard. Un chestionar personalizat poate fi folosit pentru a evidenţia anumite probleme, dar poate fi recomandabil să obţineţi ajutor profesional de la un psiholog cu experienţă, care poate efectua munca calificată de redactare şi testare pilot a chestionarului şi interpretarea rezultatelor. Chestionarele au avantajul că sunt relativ ieftine de administrat şi analizat, mai ales atunci când sunt implicaţi un număr mare. Un exemplu de chestionar este dat în Anexă.
2. *Prin utilizarea interviurilor.* Acestea pot fi interviuri „deschise" sau aprofundate, în care discuţia este permisă să se desfăşoare destul de liber. Sau pot fi semi-structurate în sensul că există o listă de verificare a punctelor care trebuie acoperite, deşi scopul intervievatorului ar trebui să fie acela de a permite discuţiei să curgă în jurul punctelor, astfel încât să se obţină opiniile sincere şi deschise ale individului. Alternativ, şi mai rar, interviurile pot fi foarte structurate, astfel încât să nu devină altceva decât aplicarea vorbită a unui chestionar. Interviurile individuale sunt de preferat, deoarece sunt mai probabil să fie revelatoare, dar sunt costisitoare şi consumatoare de timp şi nu sunt atât de uşor de analizat. Discuţiile prin „grupuri focale" (adică grupuri de angajaţi reunite pentru a-şi concentra atenţia asupra unor probleme particulare) reprezintă o modalitate mai rapidă de a ajunge la un număr mare de persoane, dar rezultatele nu sunt atât de uşor de cuantificat şi unii oameni pot avea dificultăţi în a-şi exprima opiniile în public.
3. *Printr-o combinaţie de chestionar şi interviu.* Aceasta este abordarea ideală deoarece combină datele cantitative din chestionar cu datele calitative din interviuri. Este întotdeauna recomandabil să însoţiţi chestionarele cu unele interviuri în profunzime, chiar dacă timpul permite doar un eşantion limitat. O abordare alternativă este de a administra chestionarul unui grup de persoane şi apoi de a discuta reacţiile la fiecare întrebare cu grupul. Acest lucru asigură că o analiză cuantificată este posibilă, dar permite grupului, sau cel puţin unor membri ai acestuia, să-şi exprime sentimentele mai pe deplin.
4. *Prin utilizarea focus-grupurilor.* Un focus grup este un eşantion reprezentativ de angajaţi ale căror atitudini şi opinii sunt căutate cu privire la aspecte referitoare la organizaţie şi munca lor. Caracteristicile esenţiale ale unui focus grup sunt că este structurat, informat, constructiv şi confidenţial.

Evaluarea rezultatelor

Este un fapt interesant că, atunci când oamenii sunt întrebaţi în mod direct dacă sunt mulţumiţi de jobul lor, mulţi vor spune că, în general, sunt. Acest lucru se poate întâmpla indiferent de

munca depusă și în ciuda nemulțumirilor puternice. Motivul posibil al acestui fenomen este că, în timp ce majoritatea oamenilor sunt dispuși să admită că au nemulțumiri - de fapt, dacă sunt invitați să se plângă, se vor plânge - ei pot fi reticenți în a recunoaște, chiar și pentru ei înșiși, că sunt nemulțumiți de un loc de muncă pe care nu au intenția imediată de a-l părăsi. Mulți angajați s-au împăcat cu munca lor, chiar dacă nu le plac unele aspecte ale acesteia și nu au dorința reală de a face altceva. Deci sunt, într-un fel, suficient de mulțumiți pentru a continua, chiar dacă au plângeri. În cele din urmă, mulți oameni sunt mulțumiți de munca lor în general, deși s-ar putea să mormăiască în legătură cu unele aspecte ale acesteia.

Măsurile generale de satisfacție nu dezvăluie întotdeauna ceva cu adevărat interesant. Este mai important să ne uităm la anumite aspecte ale satisfacției sau nemulțumirii pentru a decide dacă trebuie sau nu făcut ceva. În aceste circumstanțe, chestionarul va indica doar o linie de urmat. Nu va oferi răspunsurile, de unde avantajul întâlnirilor individuale sau al discuțiilor focus-grup pentru a explora în profunzime orice problemă ridicată.

MOTIVAȚIE ȘI BANI

Banii, sub formă de salariu sau alt fel de remunerație, sunt cea mai evidentă recompensă extrinsecă. Banii oferă morcovul pe care îl doresc majoritatea oamenilor.

et al (1957) au pus îndoieli cu privire la eficiența banilor, deoarece, susțineau ei, în timp ce lipsa acestora poate provoca nemulțumire, furnizarea lor nu are ca rezultat o satisfacție de durată. Este ceva în asta, mai ales pentru persoanele cu salarii fixe sau cu rate de salariu care nu beneficiază direct de o schemă de stimulente. Se pot simți bine atunci când primesc o creștere; în afară de banii în plus, este o formă extrem de tangibilă de recunoaștere și un mijloc eficient de a ajuta oamenii să simtă că sunt apreciați. Dar acest sentiment de euforie poate dispărea rapid. Alte nemulțumiri din lista de factori de igienă a lui Herzberg, cum ar fi condițiile de muncă sau calitatea managementului, pot apărea mai mult în mintea unor oameni atunci când nu reușesc să obțină satisfacția de care au nevoie de la munca în sine. Cu toate acestea, trebuie subliniat din nou faptul că diferiți oameni au nevoi și dorințe diferite, iar teoria cu doi factori a lui Herzberg nu a fost validată. Unii vor fi mult mai motivați de bani decât alții. Ceea ce nu se poate presupune este că banii îi motivează pe toți în același mod și în aceeași măsură. Prin urmare, este naiv să credem că introducerea unei scheme de plată în funcție de performanță (PRP) va transforma în mod miraculos pe toată lumea peste noapte în indivizi bine motivați și performanti.

Cu toate acestea, banii oferă mijloacele pentru a atinge o serie de scopuri diferite. Este o forță puternică deoarece este legată direct sau indirect de satisfacerea multor nevoi. În mod clar, satisface nevoile de bază pentru supraviețuire și securitate, dacă vine în mod regulat. De asemenea, poate satisface nevoia de stima de sine (după cum s-a menționat mai sus, este o marcă vizibilă de apreciere) și de statut - banii vă pot pune într-o notă diferită de semenii dvs. și vă pot cumpăra lucruri pe care nu le pot construi pentru a vă consolida prestigiul. Banii satisfac impulsurile mai puțin dorite, dar încă predominante, de achiziție și cupiditate.

Este posibil ca banii în sine să nu aibă un sens intrinsec, dar dobândesc o putere de motivare semnificativă, deoarece ajung să simbolizeze atât de multe obiective intangibile. Acţionează ca un simbol în moduri diferite pentru oameni diferiţi şi pentru aceeaşi persoană în momente diferite. După cum au remarcat Goldthorpe *şi colab* . (1968) din cercetările lor privind „lucrătorul bogat", salariul este factorul dominant în alegerea angajatorului şi considerentele de remunerare par cele mai puternice în legarea oamenilor de locul lor de muncă actual.

Stimulentele financiare îi motivează pe oameni? Răspunsul este da, pentru acele persoane care sunt puternic motivate de bani şi ale căror aşteptări că vor primi o recompensă financiară sunt mari. Dar este posibil ca angajaţii mai puţin încrezători să nu răspundă la stimulente pe care nu se aşteaptă să le obţină. De asemenea, se poate argumenta că recompensele extrinseci pot eroda interesul intrinsec - oamenii care lucrează doar pentru bani şi-ar putea găsi sarcinile mai puţin plăcute şi, prin urmare, s-ar putea să nu le facă atât de bine. Ceea ce ştim este că o multitudine de factori sunt implicaţi în îmbunătăţirea performanţei şi mulţi dintre aceşti factori sunt interdependenţi.

Prin urmare, banii pot oferi o motivaţie pozitivă în circumstanţele potrivite, nu numai pentru că oamenii au nevoie şi îşi doresc bani, ci şi pentru că servesc ca mijloc de recunoaştere extrem de tangibil. De asemenea, se poate argumenta că banii pot fi un factor important în atragerea oamenilor către organizaţii şi este unul dintre factorii care vor influenţa păstrarea acestora. Dar sistemele de plată prost concepute şi gestionate pot demotiva. Un alt cercetător în acest domeniu a fost Jaques (1961), care a subliniat necesitatea ca astfel de sisteme să fie percepute ca fiind corecte şi echitabile. Cu alte cuvinte, recompensa ar trebui să fie în mod clar legată de efort sau de nivelul de responsabilitate şi oamenii nu ar trebui să primească mai puţini bani decât merită în comparaţie cu colegii lor de muncă. Jaques a numit asta principiul „corect simţit".

STRATEGII DE MOTIVAȚIE

Factorii care afectează strategiile motivaţionale şi contribuţia pe care HR-ul o poate aduce la atingerea unor niveluri mai ridicate de motivaţie sunt rezumaţi în Tabelul 18.2.

Tabelul 18.2 Strategii de motivare

Factorii care afectează strategiile de	*Contribuția HR*
• Complexitatea procesului de motivare înseamnă că abordările simpliste bazate pe teoria instrumentalității sunt puțin probabil să aibă succes	• Evitați capcana dezvoltării sau susținerii strategiilor care oferă prescripții pentru motivație bazate pe o viziune simplistă a procesului sau nu recunoaște diferențele individuale
• Oamenii sunt mai susceptibili de a fi motivați dacă lucrează într-un mediu în care sunt apreciați pentru ceea ce sunt și ceea ce fac. Aceasta înseamnă să acordați atenție nevoii fundamentale de recunoaștere	• Încurajează dezvoltarea proceselor de management al performanței care oferă oportunități de a conveni așteptările și de a oferi feedback pozitiv asupra realizărilor • Dezvoltați sisteme de recompense care oferă oportunități atât pentru recompense financiare, cât și non-financiare pentru a recunoaște realizările. Țineți minte, totuși, că sistemele de recompense financiare nu sunt neapărat adecvate și că lecțiile așteptărilor, ale teoriei obiectivului și echității trebuie să fie luate în considerare în proiectarea și operarea acestora.
• Trebuie recunoscută nevoia de muncă care să ofere oamenilor mijloacele pentru a-și atinge obiectivele, un grad rezonabil de autonomie și un spațiu pentru utilizarea aptitudinilor și competențelor.	• Consiliere cu privire la procesele de proiectare a locurilor de muncă care țin cont de factorii care afectează motivația de a munci, oferind îmbogățirea postului sub formă de varietate, responsabilitate de luare a deciziilor și cât mai mult control posibil în efectuarea muncii
• Necesitatea oportunității de a crește prin dezvoltarea abilităților și a carierei.	• Oferiți facilități și oportunități de învățare prin mijloace precum procesele de planificare a dezvoltării personale, precum și o formare mai formală • Dezvoltarea proceselor de planificare a carierei
• Mediul cultural al organizației sub forma valorilor și normelor sale va influența impactul oricăror încercări de a motiva oamenii prin mijloace directe sau indirecte	• Consiliere cu privire la dezvoltarea unei culturi care sprijină procesele de evaluare și recompensare a angajaților
• Motivația va fi sporită de leadership care stabilește direcția, încurajează și stimulează realizările și oferă sprijin angajaților în eforturile lor de a atinge obiectivele și de a-și îmbunătăți performanța în general	• Elaborați cadre de competențe care să se concentreze pe calitățile de conducere și comportamentele așteptate de la manageri și liderii de echipă • Asigurați-vă că potențialul de conducere este identificat prin intermediul centrelor de management și evaluare a performanței • Oferiți îndrumare și instruire pentru a dezvolta calități de lider

19

Angajament și implicare organizațională

În acest capitol sunt examinate subiectele angajamentului organizaţional şi angajamentului în muncă. Ele sunt importante deoarece, independent sau în asociere unele cu altele, pot afecta semnificativ performanţa organizaţională. Dar există o oarecare confuzie cu privire la semnificaţiile lor respective, iar capitolul începe prin a le examina.

CONCEPTE DE ANGAJAMENT ȘI ANGAJARE

Angajamentul şi implicarea sunt concepte strâns legate. De fapt, unii oameni folosesc termenii în mod interschimbabil sau se referă la angajament ca o alternativă, mai actualizată şi, poate, un termen mai sofisticat pentru angajament. Diferitele definiţii disponibile ale angajamentului şi angajamentului nu ajută. *Dicţionarul englez Oxford* afirmă că cineva este angajat atunci când este dedicat moral (doctrinei sau cauzei), în timp ce cineva este angajat atunci când este angajat ocupat.

Sensul angajamentului organizațional

După cum este definit de Porter *şi colab.* (1974), angajamentul se referă la ataşament şi loialitate. Este puterea relativă a identificării individului cu şi a implicării într-o anumită organizaţie. Este format din trei factori:

1. O dorinţă puternică de a rămâne membru al organizaţiei.
2. O credinţă puternică şi acceptare a valorilor şi obiectivelor organizaţiei.
3. Pregătirea de a depune un efort considerabil în numele organizaţiei.

O definiţie alternativă, deşi strâns legată, a angajamentului subliniază importanţa comportamentului în crearea angajamentului. Aşa cum a spus Salancik (1977): „Angajamentul este o stare de a fi în care un individ devine legat de acţiunile sale (sic) de convingerile care îi susţin activităţile şi propria implicare". Trei caracteristici ale comportamentului sunt importante în legarea indivizilor de actele lor: vizibilitatea actelor, măsura în care rezultatele sunt irevocabile şi gradul în care persoana întreprinde acţiunea în mod voluntar. Angajamentul, potrivit lui Salancik, poate fi crescut şi valorificat „pentru a obţine sprijin pentru scopuri şi interese organizaţionale" prin trucuri precum participarea la deciziile privind acţiunile.

Sensul logodnei

După cum a definit Chiumento (2004):

> Implicarea este o relație pozitivă, bidirecțională, între un angajat și organizația sa . Ambele părți sunt conștiente de nevoile lor și ale celuilalt și de modul în care se sprijină reciproc pentru a îndeplini aceste nevoi. Angajații și organizațiile implicate vor face eforturi suplimentare unul pentru celălalt, deoarece văd beneficiul reciproc de a investi în relația lor.

Royal Bank of Scotland (2005) defineşte angajamentul ca fiind starea de angajament emoţional şi intelectual faţă de grup şi enumeră componentele sale ca satisfacţie (cât de mult îmi place să lucrez aici), angajament (cât de mult vreau să fiu aici) şi performanţă (cât de mult vreau să fac şi cât de mult fac pentru a obţine rezultate).

The Hay Group, aşa cum a raportat Thompson (2002), se referă la conceptul lor de „performanţă angajată", care este „despre înţelegerea de ce lucrul pentru o anumită organizaţie este atractiv pentru diferite tipuri de indivizi... Şi care priveşte motivele inimii şi minţii pentru care oamenii lucrează pentru tine".

Institute of Employment Studies (Bevan *et al,* 1997) defineşte angajamentul ca: „O atitudine pozitivă a angajatului faţă de organizaţie şi valorile acesteia. Un angajat angajat este conştient de contextul afacerii şi lucrează îndeaproape cu colegii pentru a îmbunătăţi performanţa în cadrul postului în beneficiul organizaţiei.

Toate acestea se suprapun cu definiţia tradiţională a angajamentului ca fiind preocupată de ataşamentul faţă de organizaţie. Nu există niciun motiv pentru care acest lucru nu ar trebui să fie cazul - cele două concepte sunt, până la urmă, strâns legate - dar există o anumită valoare în a face distincţia între angajamentul faţă de organizaţie şi angajamentul faţă de job şi tratarea primului ca angajament organizaţional şi al doilea ca angajament în muncă .

Mulţi oameni sunt mai dedicaţi muncii lor decât organizaţia care oferă munca, de exemplu cercetătorii din universităţi sau instituţii de cercetare. Alţii consideră că organizaţia lor este o

piatră de temelie în cariera lor, care le oferă genul de experienţă pe care şi-o doresc, dar faţă de care nu simt o loialitate anume. Dacă organizaţia doreşte ca oamenii din ultimele categorii să muncească mai mult şi mai bine, ar putea să dorească să se concentreze pe munca pe care o oferă şi pe oportunităţile de dezvoltare pe care le oferă şi să pună mai puţin accent pe angajamentul organizaţional. Dacă organizaţia doreşte să se concentreze mai mult pe reţinere, loialitate şi pe oameni care se pun pe ei înşişi pentru organizaţie, mai degrabă decât pe ei înşişi, atunci politicile care să încurajeze angajamentul de vârstă vin în prim-plan. Cel mai bine, este recunoscut că atât angajamentul, cât şi implicarea necesită atenţie, dar că pot fi necesare abordări diferite, deşi ele se pot susţine reciproc - un angajament sporit faţă de organizaţie poate produce niveluri mai ridicate de implicare în muncă; mai mult angajament în muncă poate creşte angajamentul faţă de organizaţie. Restul acestui capitol este dedicat explorării ambelor concepte.

ANGAJAMENT ORGANIZAȚIONAL

Conceptul de angajament organizaţional joacă un rol important în filosofia MRU . După cum a sugerat Guest (1987), politicile HRM sunt concepute pentru a „maximiza integrarea organizaţională, angajamentul angajaţilor, flexibilitatea şi calitatea muncii". Următoarele cinci secţiuni ale acestui capitol iau în considerare semnificaţia şi semnificaţia angajamentului organizaţional, problemele asociate conceptului, factorii care afectează angajamentul, dezvoltarea unei strategii de angajament şi măsurarea angajamentului.

Angajamentul organizaţional este puterea relativă a identificării individului cu o anumită organizaţie şi a implicării în aceasta. Este format din trei factori:

- o dorinţă puternică de a rămâne membru al organizaţiei;
- o credinţă puternică şi acceptare a valorilor şi obiectivelor organizaţiei;
- disponibilitatea de a depune un efort considerabil în numele organizaţiei.

O definiţie alternativă, deşi strâns legată, a angajamentului subliniază importanţa comportamentului în crearea angajamentului. După cum a spus Salancik (1977), „Angajamentul este o stare de a fi în care un individ devine legat prin acţiunile sale de convingerile care îi susţin activităţile şi propria implicare". Trei caracteristici ale comportamentului sunt importante în legarea indivizilor de actele lor: vizibilitatea actelor, măsura în care rezultatele sunt irevocabile şi gradul în care persoana întreprinde acţiunea în mod voluntar. Angajamentul, potrivit lui Salancik, poate fi crescut şi valorificat „pentru a obţine sprijin pentru scopuri şi interese organizaţionale" prin trucuri precum participarea la deciziile privind acţiunile.

Semnificația angajamentului organizațional

Au existat două școli de gândire despre angajament. Una, școala „de la control la angajament", a fost condusă de Walton (1985a și b), care a văzut strategia de angajament ca o abordare mai plină de satisfacţii a managementului resurselor umane, în contrast cu strategia tradiţională de control. Cealaltă, școala „japoneză/de excelenţă", este reprezentată de scriitori precum Pascale și Athos (1981) și Peters și Waterman (1982), care au analizat modelul japonez și au legat atingerea excelenței cu angajamentul din toată inima a forţei de muncă faţă de organizaţie.

De la control la angajament

Importanţa angajamentului a fost evidenţiată de Walton (1985a și b). Tema sa a fost că ar rezulta o performanţă îmbunătăţită dacă organizaţia s-ar îndepărta de la abordarea tradiţională orientată spre control a managementului forţei de muncă, care se bazează pe stabilirea ordinii, exercitarea controlului și „atingerea eficienţei în aplicarea forţei de muncă". El a propus ca această abordare să fie înlocuită cu o strategie de angajament. Lucrătorii răspund cel mai bine – și cel mai creativ – nu atunci când sunt strâns controlaţi de conducere, plasaţi în locuri de muncă strict definite și trataţi ca o necesitate nedorită, ci atunci când li se acordă responsabilităţi mai largi , încurajaţi să contribuie și ajutaţi să obţină satisfacţie în munca lor. Walton (1985b) a sugerat că în noua abordare bazată pe angajament:

> Locurile de muncă sunt concepute pentru a fi mai ample decât înainte, pentru a combina planificarea și implementarea și pentru a include eforturi de modernizare a operațiunilor, nu doar pentru a le menține. Se așteaptă ca responsabilitățile individuale să se schimbe pe măsură ce condițiile se schimbă, iar echipele, nu indivizii , sunt adesea unitățile organizaționale responsabile de performanță. Cu ierarhiile de management relativ netede și diferențele de statut minimizate, controlul și coordonarea laterală depind de obiectivele comune. Iar expertiza mai degrabă decât poziția formală determină influența.

Pusă astfel, o strategie de angajament poate suna idealistă, dar nu pare a fi o încercare grosieră de a manipula oamenii pentru a accepta valorile și obiectivele managementului, așa cum au sugerat unii. De fapt, Walton nu o descrie ca fiind instrumentală în acest mod. Rețeta lui este pentru o abordare amplă a MRU a modurilor în care oamenii sunt trataţi, locurile de muncă sunt proiectate și organizaţiile sunt gestionate. El consideră că scopul ar trebui să fie dezvoltarea „recitualităţii", o stare care există atunci când conducerea și angajaţii sunt interdependenţi și ambii beneficiază de această interdependenţă.

Școala japoneză/de excelență

Încercările de a explica secretul succesului în afaceri japoneze în anii 1970 de scriitori precum Ouchi (1981) și Pascale și Athos (1981) au condus la teoria potrivit căreia cea mai bună modalitate de a motiva oamenii este angajamentul total faţă de valorile organizaţiei prin conducere și implicare. Aceasta ar putea fi numită abordarea motivaţiei „inimi și minţi" și,

printre altele, a popularizat dispozitive precum cercuri de calitate.

Bagheta a fost preluată de Peters şi Waterman (1982) şi de imitatorii lor mai târziu în anii 1980. Această abordare a excelenţei a fost rezumată de Peters şi Austin (1985) când au scris, din nou oarecum idealist, „Aveţi încredere în oameni şi trataţi-i ca pe nişte adulţi, entuziasmaţi-i printr-un leadership plin de viaţă şi imaginativ, dezvoltaţi şi demonstraţi o obsesie pentru calitate, fă-i să simtă că deţin afacerea, iar forţa de muncă va răspunde cu angajament total".

Probleme cu conceptul de angajament

O serie de comentatori au ridicat întrebări cu privire la conceptul de angajament. Acestea se referă la trei probleme principale: în primul rând, cadrul său unitar de referinţă; în al doilea rând, angajamentul ca inhibitor al flexibilităţii; şi în al treilea rând, dacă angajamentul ridicat duce în practică la îmbunătăţirea performanţei organizaţionale.

Cadrul unitar de referință

Un comentariu făcut frecvent despre conceptul de angajament este că este prea simplist în adoptarea unui cadru unitar de referinţă; cu alte cuvinte, presupune în mod ireal că o organizaţie este formată din oameni cu interese comune. Oameni precum Cyert şi March (1963), Mangham (1979) şi Mintzberg (1983a) au sugerat că o organizaţie este într-adevăr o coaliţie de grupuri de interese, în care procesele politice sunt o parte inevitabilă a vieţii de zi cu zi. Perspectiva pluralistă recunoaşte legitimitatea diferitelor interese şi valori şi, prin urmare, pune întrebarea „Angajamentul faţă de ce?" Astfel, aşa cum au spus Coopey şi Hartley (1991), „angajamentul nu este o chestiune de totul sau nimic (deşi mulţi manageri ar dori să fie) ci o chestiune de angajamente multiple sau concurente pentru individ".

Legge (1989) ridică, de asemenea, această întrebare în discuţia ei despre cultura puternică ca o cerinţă cheie a MRU prin „un set comun de valori sancţionate managerial".

Cu toate acestea, valorile legate de performanţă, calitate, serviciu, egalitate de şanse şi inovare nu sunt neapărat greşite, deoarece sunt valori manageriale. Dar nu este nerezonabil să credem că urmărirea unei valori precum inovaţia ar putea fi împotriva intereselor angajaţilor, de exemplu, ducând la concedieri. Şi ar fi destul de rezonabil ca orice angajat, încurajat să se comporte în conformitate cu o valoare susţinută de conducere, să se întrebe „Ce este pentru mine?" De asemenea, se poate susţine că impunerea valorilor managementului asupra angajaţilor fără ca aceştia să aibă vreun rol de jucat în discutarea şi acceptarea lor este o formă de constrângere.

Angajament și flexibilitate

Coopey şi Hartley (1991) au subliniat că „Problema pentru o noţiune unitaristă a angajamentului organizaţional este că aceasta promovează o abordare conformistă care nu numai că nu reflectă realitatea organizaţională, dar poate fi restrânsă şi limitativă pentru

organizație". Ei susțin că dacă angajații sunt așteptați și încurajați să se angajeze strâns față de un singur set de valori și obiective, ei nu vor putea face față ambiguităților și incertitudinilor care sunt endemice în viața organizațională în vremuri de schimbare. Conformitatea cu valorile „impuse" va inhiba rezolvarea creativă a problemelor, iar angajamentul ridicat față de cursurile actuale de acțiune va crește atât rezistența la schimbare, cât și stresul care apare invariabil atunci când are loc schimbarea.

Dacă angajamentul este legat de planuri bine definite, atunci aceasta va deveni o problemă reală. Pentru a o evita, accentul ar trebui să fie pus pe direcțiile strategice generale. Acestea vor fi comunicate angajaților cu condiția ca circumstanțele în schimbare să necesite modificarea lor. Între timp, totuși, toată lumea poate fi informată cel puțin în termeni generali încotro se îndreaptă organizația și, mai precis, rolul pe care se așteaptă să îl joace pentru a ajuta organizația să ajungă acolo. Și dacă ei pot fi implicați în procesele de luare a deciziilor cu privire la problemele care îi afectează (care includ valorile managementului pentru performanță, calitate și serviciul clienți), cu atât mai bine.

Valorile nu trebuie să fie neapărat restrictive. Ele pot fi definite în moduri care permit libertatea de alegere în cadrul unor linii directoare ample. De fapt, valorile în sine se pot referi la procese precum flexibilitatea, inovația și receptivitatea la schimbare. Astfel, departe de a inhiba rezolvarea creativă a problemelor, ei o pot încuraja.

Impactul angajamentului ridicat

O credință în valoarea pozitivă a angajamentului a fost exprimată cu încredere de Walton (1985b): „La baza tuturor acestor politici (de resurse umane) se află o filozofie de management, adesea încorporată într-o declarație publicată, care recunoaște pretențiile legitime ale multiplelor părți interesate ale unei companii - proprietari, angajați, clienți și public. În centrul acestei filozofii se află convingerea că atragerea angajamentului angajaților va duce la o performanță îmbunătățită. Dovezile arată că această credință este bine întemeiată. Cu toate acestea, o revizuire de către Guest (1991) a literaturii în principal nord-americane, întărită de cercetarea limitată disponibilă în Marea Britanie, l-a condus la concluzia că „Angajamentul organizațional ridicat este asociat cu fluctuația și absența forței de muncă mai scăzute, dar nu există o legătură clară cu performanța".

Probabil că este înțelept să nu așteptăm prea mult de la angajament ca mijloc de a avea un impact direct și imediat asupra performanței. Nu este același lucru cu motivația. Angajamentul este un concept mai larg și tinde să fie mai stabil pe o perioadă de timp și mai puțin receptiv la aspectele tranzitorii ale jobului unui angajat, de unde și importanța conceptului de angajare în muncă, care este imediată. Este posibil să fii nemulțumit de o anumită trăsătură a unui loc de muncă, păstrând în același timp un nivel rezonabil de înalt de angajament față de organizație în ansamblu.

În relaționarea angajamentului cu motivația, este util să distingem, la fel ca Buchanan și Huczynski (1985), trei perspective:

- Scopurile spre care îşi ţin oamenii. Din această perspectivă, obiective precum binele companiei sau performanţa eficientă la locul de muncă pot oferi un anumit grad de motivaţie unor angajaţi, care ar putea fi consideraţi angajaţi în măsura în care simt că deţin obiectivele.
- Procesul prin care sunt selectate scopurile şi obiectivele la locul de muncă, care este destul de diferit de modul în care angajamentul apare în cadrul indivizilor.
- Procesul social de motivare a altora să performeze eficient. Din acest punct de vedere, strategiile care vizează creşterea motivaţiei afectează şi angajamentul. Poate fi adevărat să spunem că, acolo unde angajamentul este prezent, motivaţia este probabil să fie puternică, mai ales dacă se adoptă o viziune pe termen lung a performanţei eficiente.

Este rezonabil să credem că angajamentul puternic faţă de muncă poate duce la aplicarea conştientă şi auto-dirijată pentru a face treaba, prezenţa regulată, supravegherea nominală şi un nivel ridicat de efort. Angajamentul faţă de organizaţie va fi cu siguranţă legat de intenţia de a rămâne - cu alte cuvinte, loialitatea faţă de companie.

Factorii care afectează angajamentul

Kochan şi Dyer (1993) au indicat că factorii care afectează nivelul de angajament în ceea ce ei numesc firme de angajament reciproc sunt următorii:

- *Nivel strategic:*
  - strategii de afaceri de sprijin;
  - angajamentul de valoare de top management;
  - voce eficientă pentru HR în elaborarea strategiei şi guvernare.
- *Nivel funcţional (politica de resurse umane):*
  - personalul bazat pe stabilizarea locurilor de muncă;
  - investiţii în formare şi dezvoltare;
  - compensaţie contingentă care întăreşte cooperarea, participarea şi contribuţia.
- *Nivelul locului de munca:*
  - selecţie bazată pe standarde înalte"
  - proiectarea sarcinilor ample şi lucrul în echipă”
  - implicarea angajaţilor în rezolvarea problemelor”
  - climat de cooperare şi încredere.

Cercetarea efectuată de Purcell *şi colab* . (2003) a stabilit că factorii cheie de politică şi practică care influenţează nivelurile de angajament au fost:

- a primit instruire anul trecut;
- sunt mulţumiţi de oportunităţile de carieră;

- sunt mulţumiţi de sistemul de evaluare a performanţei;
- cred că managerii sunt buni în managementul oamenilor (leadership);
- găsesc munca lor provocatoare;
- cred că forma lor îi ajută să atingă un echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată;
- sunt mulţumiţi de comunicare sau de performanţa companiei.

Dezvoltarea unei strategii de angajament

O strategie de angajament se va baza pe modelul de angajament ridicat descris în Capitolul 7. Acesta va viza dezvoltarea angajamentului folosind, după caz, abordări precum cele descrise mai jos. La formularea strategiei, ar trebui să se ţină seama de rezervele exprimate mai devreme în acest capitol şi nu trebuie să se aştepte prea mult de la aceasta. Scopul va fi creşterea identificării cu organizaţia, dezvoltarea sentimentelor de loialitate în rândul angajaţilor săi, oferirea unui context în care motivaţia şi, prin urmare, performanţa vor creşte şi reducerea fluctuaţiei angajaţilor.

Paşii pentru crearea angajamentului vor fi preocupaţi atât de obiective strategice, cât şi de valori. Acestea pot include iniţiative de creştere a implicării şi a „proprietăţii", comunicarea , dezvoltarea leadershipului, dezvoltarea unui sentiment de entuziasm în locul de muncă şi dezvoltarea diferitelor iniţiative de politici şi practici de resurse umane.

Dezvoltarea proprietății

Un sentiment de apartenenţă este sporit dacă există un sentiment de „proprietate" în rândul angajaţilor, nu doar în sensul literal de a deţine acţiuni (deşi acest lucru poate ajuta), ci şi în sensul de a crede că acestea sunt cu adevărat acceptate de management ca părţi interesate cheie în organizaţie. Acest concept de „proprietate" se extinde la participarea la deciziile privind noile evoluţii şi schimbări în practicile de lucru care afectează persoanele în cauză. Ei ar trebui să fie implicaţi în luarea acestor decizii şi să simtă că ideile lor au fost ascultate şi că au contribuit la rezultat.

Programe de comunicare

Poate părea a fi izbitor de evident că angajamentul va fi dobândit numai dacă oamenii înţeleg la ce se aşteaptă să se angajeze, dar conducerea de prea multe ori nu reuşeşte să acorde suficientă atenţie transmiterii mesajului în termeni care recunosc că cadrul de referinţă pentru cei care îl primesc este probabil să fie destul de diferit de al lor. Aşteptările conducerii nu vor coincide neapărat cu cele ale angajaţilor. Pluralismul predomină. Şi în transmiterea mesajului, utilizarea unor canale de comunicare diferite şi complementare, cum ar fi buletinele informative, grupurile de informare, videoclipurile şi panourile de anunţ este adesea neglijată.

Dezvoltarea leadershipului

Angajamentul este sporit dacă managerii pot câştiga încrederea şi respectul echipelor lor, iar programele de dezvoltare pentru îmbunătăţirea calităţii conducerii ar trebui să formeze o parte importantă a oricărei strategii de creştere a angajamentului. Formarea în management poate fi, de asemenea, concentrată pe creşterea competenţei managerilor în domenii specifice de responsabilitate a acestora pentru obţinerea angajamentului, cum ar fi managementul performanţei .

INFLUENȚE ASUPRA ANGAJAMENTULUI ȘI SATISFACȚIA ANGAJATĂRILOR

Un sondaj IRS (IRS, 2004) a stabilit că următoarele au fost primele cinci influenţe asupra satisfacţiei şi angajamentului angajaţilor şi asupra satisfacţiei angajaţilor:

1. Relaţia cu managerul - 63 la sută.
2. Relația cu colegii - 60 la sută.

3. Calitatea managementului de linie - 62 la sută.
4. Recunoaşterea contribuţiei - 56 la sută.
5. Leadership: vizibilitate şi încredere - 55 la sută.

Sondajul a obţinut, de asemenea, exemple de la organizaţii despre ceea ce făceau pentru a creşte angajamentul:

- Bacardi-Martini - focus grupuri, briefing-uri de echipă, consultare cu sindicatul, comitet consultativ mixt, sondaje de atitudine, road show-uri.
- Eversheds - sesiuni de comunicare „spune-ţi cuvântul" care implică toţi angajaţii, discuţii cheie de afaceri.
- Lefarge Cement - cursuri de formare în parteneriat în comun cu manageri şi reprezentanţi ai sindicatelor, actualizări periodice de afaceri, schemă de bonusuri legată de indicatori de performanţă convenţi în comun, ateliere de dezvoltare a echipei.
- Consiliul raional North Herts - introducerea forumurilor de consultare a personalului, noi politici pentru soluţionarea reclamaţiilor şi demnitatea la locul de muncă.
- West Bromwich Building Society - diverse focus grupuri, club social, zile de plecare pe departament.
- Yorkshire Water - comunicare activă şi cuprinzătoare, implicare în planificarea afacerii, întâlniri faţă în faţă cu directorii, consultanţă privind schimbarea, celebrarea succesului în afaceri, recompense şi recunoaştere.

Dezvoltarea practicilor de resurse umane care sporesc angajamentul

organizațional

Politicile şi practicile care pot contribui la creşterea angajamentului sunt formarea, planificarea carierei, managementul performanţei, politicile de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată şi proiectarea postului.

Funcţia HR poate juca un rol major în dezvoltarea unei organizaţii cu angajament ridicat . Cei zece paşi pe care îi poate face sunt:

- Consiliază cu privire la metodele de comunicare a valorilor şi obiectivelor managementului şi realizărilor organizației, astfel încât angajații să aibă mai multe şanse să se identifice cu acesta ca fiind unul pentru care sunt mândri să lucreze.
- Subliniați conducerii că angajamentul este un proces în două sensuri; Nu se poate aştepta ca angajații să fie angajați față de organizație decât dacă conducerea demonstrează că se angajează față de ei şi recunoaşte contribuția lor ca părți interesate.
- Impresionați managementului nevoia de a dezvolta un climat de încredere, fiind sincer cu oamenii, tratându-i corect, corect şi consecvent, ținându-şi cuvântul şi

  manifestând disponibilitatea de a asculta comentariile şi sugestiile făcute de angajați în timpul proceselor de consultare şi participare.
- Dezvoltați un contract psihologic pozitiv (a se vedea capitolul 16) tratând oamenii ca părți interesate, bazându-se pe consens şi cooperare mai degrabă decât pe control şi constrângere şi concentrându-se pe oferirea de oportunități de învățare, dezvoltare şi progres în carieră.
- Consiliază şi acordă asistență la stabilirea de acorduri de parteneriat cu sindicatele care pun accent pe unitatea scopului, abordări comune ale lucrului împreună şi importanţa de a oferi angajaților o voce în problemele care îi privesc.
- Recomandați şi participați la obținerea statutului unic pentru toți angajații (deseori incluse într-un acord de parteneriat), astfel încât să nu mai existe o cultură „noi şi ei".
- Încurajați conducerea să declare o politică de securitate a forței de muncă şi asigurați-vă că sunt luate măsuri pentru a evita concedierile involuntare.
- Dezvoltarea proceselor de management al performanţei care asigură alinierea obiectivelor organizaționale şi individuale.
- Consiliere cu privire la mijloacele de creştere a identificării angajaților cu compania prin recompense legate de performanța organizațională (distribuirea profitului sau împărțirea câştigurilor) sau schemele de acționare a angajaților.
- Dezvoltați „angajarea în muncă" (identificarea angajaților cu jobul pe care îl desfăşoară) prin procese de proiectare a postului care urmăresc să creeze niveluri mai ridicate de satisfacție a locului de muncă (îmbogățirea locului de muncă).

LOGODNĂ

Implicarea are loc atunci când oamenii sunt dedicaţi muncii lor. Sunt interesaţi, într-adevăr încântaţi, de ceea ce fac. Angajamentul la locul de muncă poate exista chiar şi atunci când indivizii nu sunt angajaţi faţă de organizaţie, cu excepţia cazului în care le oferă oportunitatea şi scopul de a performa şi de a-şi dezvolta abilităţile şi potenţialul. Ei pot fi mai ataşaţi de tipul de muncă pe care îl desfăşoară decât de organizaţia care furnizează acea muncă, mai ales dacă sunt lucrători ai cunoştinţelor.

Îmbunătăţirea angajamentului la locul de muncă începe cu proiectarea postului sau „dezvoltarea rolului", aşa cum sa discutat în capitolul 23. Aceasta se va concentra pe furnizarea de:

- *interes şi provocare* - gradul în care munca este interesantă în sine şi creează obiective solicitante pentru oameni;
- *varietate* - măsura în care activităţile din post necesită o selecţie de aptitudini şi abilităţi;
- *autonomie* - libertatea şi independenţa pe care o are titularul postului, inclusiv discreţia de a lua decizii, de a alege, de a programa munca şi de a decide cu privire la procedurile pentru a o desfăşura, precum şi responsabilitatea personală a deţinătorului postului pentru rezultate;
- *identitatea sarcinii* - gradul în care postul necesită finalizarea unei lucrări întregi şi identificabile;
- *semnificaţia sarcinii* - măsura în care locul de muncă contribuie la un rezultat final semnificativ şi are un impact substanţial asupra vieţii şi muncii altor persoane.

Toţi aceşti factori sunt afectaţi de structura organizatorică, sistemul de muncă şi calitatea conducerii. Acesta din urmă este vital. Gradul în care locurile de muncă oferă varietate, autonomie, identitatea sarcinii şi semnificaţia sarcinii depinde mai mult de modul în care deţinătorii de locuri de muncă sunt gestionaţi şi conduşi decât de orice proces formal de proiectare a postului. Managerii şi liderii de echipă au adesea o discreţie considerabilă în ceea ce priveşte modul în care alocă munca şi măsura în care deleg㠔. Ei pot oferi feedback care recunoaşte contribuţia oamenilor şi pot explica semnificaţia muncii pe care o fac.

Hay Group a dezvoltat un model pentru ceea ce ei numesc „performanţă angajată", care este alcătuit din şase elemente şi este rezumat în Tabelul 19.1.

Tabelul 19.1 Modelul Hay Group de performanţă angajată

1 Inspirație/valori • reputatia organizatiei • valorile și comportamentele organizaționale • calitatea conducerii • partajarea riscurilor • recunoaştere • comunicare	*4 recompense tangibile* • salariu competitiv • beneficii bune • stimulente pentru performanțe superioare • potențial de proprietate • premii de recunoaștere • corectitudinea recompensei
2 Calitatea muncii • perceperea valorii lucrării • provocare/interes • oportunități de realizare • libertate si autonomie • volumul de muncă • calitatea relatiei de munca	*5 Echilibrul dintre viața profesională și viața privată* • mediu de sprijin • recunoașterea nevoilor/flexibilității ciclului de viață • securitatea veniturilor • sprijin social
3 Mediu favorabil • mediu fizic • unelte și echipamente • pregătire profesională (poziția actuală) • informatii si procese • siguranța/securitatea personală	*6 Creștere/oportunitate viitoare* • învăţare şi dezvoltare dincolo de locul de muncă actual • oportunități de avansare în carieră • îmbunătățirea performanței și feedback

20

Cum funcționează organizațiile

CONSIDERAȚII DE BAZĂ

Cei doi factori care determină modul în care o organizaţie funcţionează în raport cu mediul ei intern şi extern sunt structura ei şi procesele care operează în cadrul acesteia. Organizaţiile sunt afectate şi de cultura pe care o dezvoltă, adică de valorile şi normele care afectează comportamentul (vezi capitolul 21).

S-au scris multe pentru a explica modul în care funcţionează organizaţiile, iar prima parte a acestui capitol rezumă diferitele teorii ale organizării. Aceste teorii oferă fundalul ultimelor trei secţiuni ale capitolului care se ocupă de structura organizaţională, tipurile de organizaţii şi procesele organizaţionale.

TEORIILE ORGANIZARII

Școala clasică

Şcoala de management clasică sau ştiinţifică, reprezentată de Fayol (1916), Taylor (1911) şi Urwick (1947), credea în control, ordine şi formalitate. Organizaţiile trebuie să minimizeze oportunitatea unor relaţii informale nefericite şi incontrolabile , lăsând loc doar celor formale.

Modelul birocratic

Modelul birocratic de organizare descris de Perrow (1980) este o modalitate de a exprima modul în care organizaţiile funcţionează ca maşini şi, prin urmare, poate fi asociat cu unele dintre ideile generate de şcoala clasică. Se bazează pe lucrarea lui Max Weber (1946) care a inventat termenul „birocratie" ca o etichetă pentru un tip de organizare formală în care impersonalitatea şi raţionalitatea sunt dezvoltate la cel mai înalt grad. Birocraţia, aşa cum a conceput-o el, a fost cea mai eficientă formă de organizare pentru că este la rece logică şi pentru că relaţiile personalizate şi considerentele neraţionale, emoţionale nu îi stau în cale.

Școala de relații umane

Modelul clasic şi, implicit, cel birocratic au fost contestate pentru prima dată de Barnard (1938). El a subliniat importanţa organizării informale - reţeaua de roluri şi relaţii informale care, la bine şi la rău, influenţează puternic modul în care funcţionează structura formală. El a scris: „Organizaţiile formale apar şi sunt necesare pentru organizaţiile informale: dar când organizaţiile formale intră în funcţiune, ele creează şi necesită organizaţii informale". Mai recent, Child (1977) a subliniat că este înşelător să vorbim despre o distincţie clară între organizarea formală şi cea informală. Formalitatea şi informaţia pot fi concepute în structură.

Roethlisberger şi Dickson (1939) au raportat despre studiile Hawthorne - care au subliniat importanţa grupurilor informale şi a conducerii decente şi umane.

Școala de științe comportamentale

În anii 1960, accentul s-a mutat complet asupra comportamentului oamenilor din organizaţii. Oamenii de ştiinţă comportamental precum Argyris (1957), Herzberg *şi colab.* (1957), McGregor (1960) şi Likert (1961) au adoptat un punct de vedere umanist care se preocupă de ceea ce oamenii pot contribui şi de modul în care pot fi cel mai bine motivaţi.

- *Argyris* credea că indivizilor ar trebui să li se ofere posibilitatea de a simţi că au un grad ridicat de control asupra stabilirii propriilor obiective şi asupra definirii căilor către aceste obiective.
- *Herzberg* a sugerat că îmbunătăţirile în designul organizaţiei trebuie să se concentreze pe postul individual ca sursă pozitivă de motivaţie. Dacă indivizii simt că munca îi întinde, vor fi mutaţi să o execute bine.
- *McGregor* şi-a dezvoltat teoria integrării (teoria Y) care subliniază importanţa recunoaşterii atât a nevoilor organizaţiei, cât şi a individului şi a creării de condiţii care să reconcilieze aceste nevoi, astfel încât membrii organizaţiei să poată lucra împreună pentru succesul acesteia şi să împărtăşească recompensele sale.
- *Likert* a afirmat că organizaţiile eficiente funcţionează prin intermediul unor relaţii de susţinere care, dacă sunt promovate, vor construi şi menţine simţul oamenilor de valoare

și importanță personală.

Conceptele acestor și altor oameni de știință comportamental au oferit impulsul mișcării de dezvoltare a organizației (OD) așa cum este descris în capitolul 22.

Școala de sisteme

O altă perspectivă importantă asupra modului în care funcționează organizațiile a fost oferită de Miller și Rice (1967), care au afirmat că organizațiile ar trebui tratate ca sisteme deschise care depind continuu de mediul lor și sunt influențate de acestea. Caracteristica de bază a întreprinderii ca sistem deschis este că transformă intrările în ieșiri în mediul său.

Așa cum au scris Katz și Kahn (1966): „Teoria sistemelor se preocupă în esență de problemele relațiilor, ale structurii și ale interdependenței". Ca urmare, se pune un accent considerabil pe conceptul de tranzacții peste granițe - între sistem și mediul său și între diferitele părți ale sistemului. Această abordare deschisă și dinamică a evitat eroarea teoreticienilor clasici, birocratici și relațiilor umane, care au considerat organizațiile ca sisteme închise și le-au analizat problemele cu referire la structurile lor interne și procesele de interacțiune, fără a ține cont nici de influențele externe și de schimbările pe care le impun, nici de tehnologia organizației.

Modelul socio-tehnic

Conceptul de organizație ca sistem a fost extins de cercetătorii Institutului Tavistock în modelul socio-tehnic al organizațiilor. Principiul de bază al acestui model este că, în orice sistem de organizare, aspectele tehnice sau de sarcină sunt interconectate cu aspectele umane sau sociale. Accentul se pune pe interrelațiile dintre, pe de o parte, procesele tehnice de transformare desfășurate în cadrul organizației și, pe de altă parte, organizarea grupurilor de muncă și - structurile de conducere ale întreprinderii. Această abordare a evitat generalizările umaniste ale oamenilor de știință comportamental fără a cădea în capcana de a trata organizația ca pe o mașinărie.

Școala de urgență

Școala de urgență este formată din scriitori precum Burns și Stalker (1961), Woodward (1965) și Lawrence și Lorsch (1976), care au analizat o varietate de organizații și au ajuns la concluzia că structurile și metodele lor de funcționare sunt o funcție de circumstanțele în care există. Ei nu sunt de acord cu opinia conform căreia există o modalitate cea mai bună de a proiecta o organizație sau că clasificările simpliste ale organizațiilor ca formale sau informale, birocratice sau non-birocratice sunt utile. Ei sunt împotriva celor care văd organizațiile ca sisteme sociale opuse reciproc (ceea ce Burns și Stalker se referă ca „lumea maniheeană a studiilor Hawthorne") care se opun organizațiilor formale împotriva informale. Ei nu sunt de acord cu cei care impun principii rigide de organizare, indiferent de tehnologie sau de condițiile de

mediu.

Contribuții mai recente la înțelegerea modului în care funcționează organizațiile

Kotter (1995) a dezvoltat următorul cadru general pentru examinarea organizaţiilor :

- procese organizaţionale cheie - acţiunile majore de colectare a informaţiilor, comunicare, luare a deciziilor, transport materie/energie şi conversie materie/energie ale angajaţilor şi maşinilor organizației;
- mediu extern - mediul de „sarcină" al unei organizaţii include furnizori, pieţe şi concurenţi; mediul mai larg include factori precum atitudinile publice, sistemele economice și politice, legile etc.;
- angajaţi şi alte active corporale - oameni, instalaţii şi echipamente;
- cerinţe organizaţionale formale - sisteme concepute pentru a reglementa acţiunile angajaţilor (şi ale maşinilor);
- sistemul social - cultură (valori şi norme) şi relaţiile dintre angajaţi în ceea ce priveşte puterea, afilierea şi încrederea;
- tehnologie - tehnicile majore pe care oamenii le folosesc în timp ce sunt angajaţi în procese organizaţionale şi care sunt programate în maşini;
- coaliția dominantă - obiectivele, strategiile, caracteristicile personale şi relaţiile interne ale celor care supraveghează organizația în ansamblu şi controlează elaborarea politicii de bază a acesteia.

Mintzberg (1983b) a analizat organizaţiile în cinci tipuri sau configuraţii mari:

- *structuri simple,* care sunt dominate de vârful organizaţiei cu luare a deciziilor centralizate;
- *birocraţia maşinilor,* care se caracterizează prin standardizarea proceselor de lucru şi dependenţa extinsă de sisteme;
- *birocraţia profesională,* unde standardizarea competenţelor asigură mecanismul principal de coordonare;
- *structuri divizionate,* în care autoritatea este extrasă de la vârf şi activităţile sunt grupate în unităţi care sunt apoi gestionate în funcţie de rezultatele lor standardizate;
- *adhocraţii,* în care puterea este descentralizată selectiv la constelaţii de muncă care sunt libere să se coordoneze în interiorul şi între ele prin ajustări reciproce.

Drucker (1988) subliniază că organizaţiile au stabilit, prin dezvoltarea de noi tehnologii şi utilizarea extinsă a lucrătorilor în cunoaştere, „că niveluri întregi de management nici nu iau decizii şi nici nu conduc". În schimb, funcţia lor principală, dacă nu singura, este aceea de a servi drept relee – amplificatoare umane pentru semnalele slabe, nefocalizate, care trec pentru comunicaţii în organizaţia tradiţională de pre-informare".

Pascale (1990) consideră că noua paradigmă organizaţională funcţionează după cum urmează:

- *de la* imaginea organizaţiilor ca maşini, cu accent pe strategie, structură şi sisteme concrete, *până la* ideea organizaţiilor ca organisme, cu accent pe dimensiunile „soft" - stil, personal şi valori comune;
- *de la* un model ierarhic, cu rezolvarea pas cu pas a problemelor, *la* un model de reţea, cu noduri paralele de inteligenţă care înconjoară problemele până la eliminarea acestora ;
- *de la* viziunea bazată pe statut conform căreia managerii gândesc şi lucrătorii fac aşa cum li se spune, *până la* o viziune a managerilor ca „facilitatori", cu lucrătorii împuterniciţi să iniţieze îmbunătăţiri şi schimbări;
- *de la* un accent pe „sarcinile verticale" în cadrul unităţilor funcţionale, *la* un accent pe „sarcinile orizontale" şi colaborarea între unităţi;
- *de la* un accent pe „conţinut" şi utilizarea prescrisă a unor instrumente şi tehnici specifice, *la* un accent pe „proces" şi o sinteză holistică a tehnicilor;
- *de* la modelul militar *la* un model de angajament.

Handy (1989) descrie două tipuri de organizare: „shamrock" şi federal.

Organizaţia shamrock constă din trei elemente: 1) lucrătorii de bază (foarta centrală a shamrock) - profesionişti, tehnicieni şi manageri; 2) franja contractuală - lucrători contractuali; şi 3) forţa de muncă flexibilă formată din personal temporar.

Organizaţia federală duce procesul de descentralizare cu o etapă mai departe prin stabilirea fiecărei activităţi operaţionale, de producţie sau de furnizare de servicii cheie ca o unitate distinctă, federată.

STRUCTURA ORGANIZATORII

Fiecare dintre membrii diferitelor şcoli a comentat, de fapt, factorii care influenţează structura organizatorică, aşa cum sunt analizaţi mai jos.

Structura organizatorică definită

Toate organizaţiile au o formă de structură mai mult sau mai puţin formalizată, care a fost definită de Child (1977) ca cuprinzând „toate caracteristicile tangibile şi care apar în mod regulat care ajută la modelarea comportamentului membrilor lor". Structurile încorporează o reţea de roluri şi relaţii şi sunt acolo pentru a ajuta în procesul de a se asigura că efortul colectiv este organizat în mod explicit pentru a atinge scopurile specificate.

Organizaţiile variază în ceea ce priveşte complexitatea lor, dar este întotdeauna necesar să se împartă sarcina generală de management într-o varietate de activităţi, să se aloce aceste activităţi diferitelor părţi ale organizaţiei şi să se stabilească mijloace de control, coordonare şi

integrare a acestora.

Structura unei organizaţii poate fi privită ca un cadru pentru realizarea lucrurilor. Se compune din unităţi, funcţii, divizii, departamente şi echipe de lucru constituite oficial în care sunt grupate activităţi legate de anumite procese, proiecte, produse, pieţe, clienţi, zone geografice sau discipline profesionale. Structura indică cine este responsabil pentru conducerea, coordonarea şi desfăşurarea acestor activităţi şi defineşte ierarhiile manageriale - „lanţul de comandă" - explicând astfel, în linii mari, cine este responsabil faţă de cine pentru ce la fiecare nivel al organizaţiei.

Organigrame

Structurile sunt de obicei descrise sub forma unei organigrame. Aceasta plasează indivizii în casete care indică locul lor de muncă şi poziţia lor în ierarhie şi urmăreşte liniile directe de autoritate (comandă şi control) prin ierarhiile de management.

Organigramele sunt verticale prin natura lor şi, prin urmare, reprezintă greşit realitatea. Ele nu oferă nicio indicaţie cu privire la relaţiile orizontale şi diagonale care există în cadrul între oameni din diferite unităţi sau departamente şi nu recunosc faptul că în cadrul oricărei ierarhii, comenzile şi informaţiile de control nu se deplasează până în jos şi în sus în structură, aşa cum sugerează diagrama. În practică, informaţiile salturi (în special informaţiile generate de computer) şi managerii sau liderii de echipă vor interacţiona cu oamenii de la niveluri sub cele aflate imediat sub ei.

Organigramele îşi au utilizările ca mijloace de definire - simplist - cine face ce şi liniile ierarhice de autoritate. Dar chiar dacă sunt susţinute de manuale de organizaţie (pe care nimeni nu le citeşte şi care, în orice caz, sunt depăşite de îndată ce sunt produse), ele nu pot transmite cum funcţionează cu adevărat organizaţia. Ele pot, de exemplu, să conducă la definiţii de locuri de muncă - ceea ce se aşteaptă ca oamenii să facă - dar nu pot transmite rolurile pe care aceşti oameni le îndeplinesc în organizaţie; rolurile pe care le joacă în interacţiunea cu ceilalţi şi modurile în care, la fel ca actorii, interpretează părţile care le sunt date.

TIPURI DE ORGANIZARE

Tipurile de bază de organizare sunt descrise mai jos.

Linie și personal

Linia şi organizarea personalului a fost tipul favorizat de teoreticienii clasici. Deşi termenul nu este atât de folosit astăzi, decât atunci când se referă la managerii de linie, el descrie în continuare multe structuri. Ierarhia de linie din structură constă din funcţii şi manageri care sunt direct implicaţi în atingerea scopurilor primare ale organizaţiei, de exemplu fabricarea şi vânzarea sau conducerea organizaţiei în ansamblu. „Personalul" în funcţii precum finanţe,

personal şi inginerie oferă servicii liniei pentru a le permite să îşi continue munca.

Organizații divizionate

Procesul de divizionare, aşa cum este descris pentru prima dată de Sloan (1963) pe baza experienţei sale în conducerea General Motors, implică structurarea organizaţiei în divizii separate, fiecare preocupată de funcţii distincte de producţie, vânzări, distribuţie sau servicii sau deservirea unei anumite pieţe. La sediul grupului , pot exista departamente funcţionale în domenii precum finanţe, planificare, personal, juridic şi inginerie pentru a furniza servicii diviziilor şi, în mod important, pentru a exercita un grad de control funcţional asupra activităţilor acestora. Volumul controlului exercitat va depinde de măsura în care organizaţia a decis să descentralizeze autoritatea către unităţile strategice de afaceri poziţionate aproape de pieţele pe care le deservesc.

Organizații descentralizate

Unele organizaţii, în special conglomeratele, îşi descentralizează majoritatea activităţilor şi reţin doar un schelet de personal de la sediu pentru a se ocupa de chestiuni de control financiar, planificare strategică, probleme juridice şi uneori, dar nu întotdeauna, probleme de personal, în special cele care se referă la managementul superior la nivelul întregului grup (recrutare, dezvoltare şi remunerare).

Organizații matrice

Organizaţiile Matrix sunt bazate pe proiecte. Proiectele de dezvoltare, proiectare sau construcţie vor fi controlate de directorii sau managerii de proiect sau, în cazul unei consultanţe, sarcinile vor fi efectuate de liderii de proiect. Managerii de proiect nu vor avea personal permanent cu excepţia, eventual, a unui sprijin administrativ/secretarial. Ei vor atrage membrii echipelor lor de proiect din grupuri de disciplină, fiecare dintre ele va fi condus de un director sau manager care este responsabil în mod continuu cu resursele grupului, dezvoltarea şi gestionarea membrilor săi şi să se asigure că aceştia sunt repartizaţi cât mai complet posibil echipelor de proiect. Aceşti indivizi sunt repartizaţi într-o echipă de proiect şi vor fi responsabili faţă de liderul echipei pentru obţinerea rezultatelor cerute, dar vor continua să fie răspunzători în general faţă de şefului disciplinei lor pentru performanţa şi contribuţia lor generală.

Organizații flexibile

Organizaţiile flexibile se pot conforma în linii mari categoriei Mintzberg (1983b) a unei adhocraţii în sensul că sunt capabile să se adapteze rapid la noile cerinţe şi să opereze fluid. Ele pot fi organizate după „trifoiul" lui Handy (1989), lucrătorii de bază care desfăşoară activităţile fundamentale şi continue ale organizaţiei şi lucrătorii contractuali şi personalul temporar fiind

angajaţi după cum este necesar. Aceasta se mai numeşte şi organizaţie nucleu-periferie. O organizaţie poate adopta o politică de flexibilitate numerică, ceea ce înseamnă că numărul de angajaţi poate fi rapid crescut sau micşorat în funcţie de schimbările nivelurilor de activitate. Diferitele tipuri de flexibilitate definite de Atkinson (1984) sunt descrise în capitolul 14.

Organizarea bazată pe proces

O organizaţie bazată pe proces este una în care se pune accent pe procesele orizontale care depăşesc graniţele organizaţionale. Structurile organizaţionale tradiţionale constau dintr-o serie de funcţii care funcţionează semi-independent şi fiecare cu propria sa ierarhie de management, de obicei extinsă. Funcţiile au acţionat ca „hornuri" verticale cu elemente legate între ceea ce au făcut şi ce s-a întâmplat alături. Continuitatea muncii între funcţii şi coordonarea activităţilor au fost prejudiciate. Atenţia sa concentrat pe relaţiile verticale şi pe managementul bazat pe autoritate - structura de „comandă şi control". Procesele orizontale au primit relativ puţină atenţie. De exemplu, nu a fost recunoscut faptul că satisfacerea nevoilor clienţilor prin sisteme de procesare a comenzilor ar putea fi realizată în mod satisfăcător numai dacă fluxul de muncă de la vânzări, până la producţie până la distribuţie era tratat ca un proces continuu şi nu ca trei parcele distincte de activitate. Un alt proces orizontal care a atras atenţia asupra necesităţii de a reconsidera modul în care ar trebui să fie structurate organizaţiile a fost calitatea totală. Acesta nu este un sistem de sus în jos. Depăşeşte graniţele care separă unităţile organizaţionale pentru a se asigura că calitatea este integrată în produsele şi serviciile organizaţiei. Exerciţiile de reproiectare a proceselor de afaceri au demonstrat, de asemenea, nevoia întreprinderilor de a integra sarcini separate funcţional în procesele de lucru orizontale unificate.

Rezultatul, după cum au indicat Ghoshal şi Bartlett (1993), a fost că:

> ... managerii încep să trateze cu organizaţiile lor în moduri diferite. În loc să le vadă ca pe o ierarhie de roluri statice, ei le consideră ca pe un portofoliu de procese dinamice. Ei văd procese organizaţionale de bază care se suprapun şi adesea domină procesele verticale, bazate pe autoritate, ale structurii ierarhice.

Într-o organizaţie bazată pe procese vor exista în continuare funcţii desemnate pentru, de exemplu, producţie, vânzări şi distribuţie. Dar accentul va fi pus pe modul în care aceste domenii lucrează împreună în proiecte multifuncţionale pentru a face faţă noilor cerinţe, cum ar fi dezvoltarea produsului/piaţă. Echipele vor analiza în comun modalităţi de a răspunde cerinţelor clienţilor. Calitatea şi îmbunătăţirea continuă vor fi privite ca o responsabilitate comună împărţită între manageri şi personalul din fiecare funcţie. Obiectivul primordial va fi menţinerea unui flux fluid al activităţii între funcţii şi realizarea sinergiei prin punerea în comun a resurselor din diferite funcţii în grupuri operaţionale sau echipe de proiect.

PROCESE ORGANIZAȚIONALE

Structura unei organizații așa cum este descrisă într-o organigramă nu oferă nicio indicație reală a modului în care funcționează. Pentru a înțelege acest lucru, este necesar să luăm în considerare diferitele procese care au loc în cadrul structural: cele de comportament de grup, munca în echipă, conducere, putere, politică și conflict, interacțiune și rețele și comunicare.

Comportamentul de grup

Organizațiile sunt formate din grupuri de oameni care lucrează împreună. Interacțiunile au loc în interiorul și între grupuri, iar gradul în care aceste procese sunt formalizate variază în funcție de contextul organizațional. Pentru a înțelege și influența comportamentul organizațional, este necesar să se aprecieze modul în care se comportă grupurile. În special, aceasta înseamnă luarea în considerare a naturii:

- grupuri formale și informale;
- procesele care au loc în cadrul grupurilor;
- canale de comunicare;
- sarcini și funcții de întreținere;
- ideologia și coeziunea grupului;
- conceptul de grup de referință și impactul acestuia asupra membrilor grupului;
- factorii care contribuie la eficacitatea grupului;
- etapele dezvoltării grupului;
- identificarea grupului.

Grupuri formale

Grupurile formale sunt create de organizații pentru a atinge un scop definit. Sunt reuniți oameni cu abilitățile necesare pentru a îndeplini sarcinile și există un sistem de conducere, coordonare și control al activităților grupului. Structura, componența și dimensiunea grupului vor depinde în mare măsură de natura sarcinii, deși tradiția, cultura organizațională și stilul de management pot exercita o influență considerabilă. Cu cât sarcina este mai rutină sau mai clar definită, cu atât grupul va fi mai structurat. Într-un grup foarte structurat, liderul va avea un rol pozitiv și poate adopta un stil autoritar. Rolul fiecărui membru al grupului va fi precis și este probabil să existe o ierarhie de autoritate. Cu cât sarcina este mai ambiguă, cu atât va fi mai dificilă structurarea grupului. Este mai probabil ca rolul liderului să fie de susținere - el sau ea va avea tendința de a se concentra mai degrabă pe încurajare și coordonare decât pe emiterea de ordine. Grupul va funcționa într-un mod mai democratic, iar rolurile individuale vor fi fluide și mai puțin clar definite.

Grupuri informale

Grupurile informale sunt înființate de oameni din organizații care au o anumită afinitate unul pentru celălalt. S-ar putea spune că grupurile formale satisfac nevoile organizației în timp ce

grupurile informale satisfac nevoile membrilor lor. Unul dintre obiectivele principale ale proiectării şi dezvoltării organizaţiei ar trebui să fie acela de a se asigura, pe cât posibil, că baza pe care activităţile sunt grupate şi modul în care grupurile sunt permise sau încurajate să se comporte satisfacă ambele nevoi. Valorile şi normele stabilite de grupurile informale pot lucra împotriva organizaţiei. Acest lucru a fost stabilit pentru prima dată în mod clar în studiile Hawthorne, care au arătat că grupurile îşi pot regla propriul comportament şi nivelurile de producţie, indiferent de ceea ce dorea managementul. O înţelegere a proceselor care au loc în cadrul grupurilor poate, totuşi, să le facă să lucreze pentru, mai degrabă decât împotriva, ceea ce are nevoie organizaţia.

Procese de grup

După cum am menţionat mai sus, modul în care funcţionează grupurile este afectat de sarcină şi de normele din organizaţie. Un factor suplimentar este dimensiunea. Există o mai mare diversitate de talent, abilităţi şi cunoştinţe într-un grup mare, dar indivizilor le este mai greu să-şi facă simţită prezenţa. Potrivit lui Handy (1981), pentru cea mai bună participare şi pentru cea mai mare implicare generală, dimensiunea optimă este între cinci şi şapte. Dar pentru a atinge amploarea necesară de cunoştinţe, grupul poate trebui să fie considerabil mai mare, iar acest lucru impune mai mult abilităţile liderului în obţinerea participării . Termenul „dinamică de grup" este uneori folosit în mod vag pentru a descrie modurile în care membrii grupului interacţionează, dar în mod corespunzător se referă la lucrarea lui Lewin (1947). Aceasta a fost în principal preocupată de îmbunătăţirea proceselor de grup prin diferite forme de formare, de exemplu, grupuri T, team building şi formare de competenţe interactive. Principalele procese care au loc în grupuri, aşa cum sunt descrise mai jos, sunt interacţiunea, sarcinile şi funcţiile de întreţinere, ideologia grupului, coeziunea grupului, dezvoltarea şi identificarea grupului.

Canale de comunicare

Trei canale de bază de comunicare în cadrul grupurilor au fost identificate de Leavitt (1951) şi sunt ilustrate în Figura 20.1.

Caracteristicile acestor grupuri diferite sunt următoarele:

- *Grupurile de roţi,* unde sarcina este simplă, funcţionează mai rapid, au nevoie de mai puţine mesaje pentru a rezolva probleme şi fac mai puţine erori decât grupurile de cerc, dar sunt inflexibile dacă sarcina se schimbă.

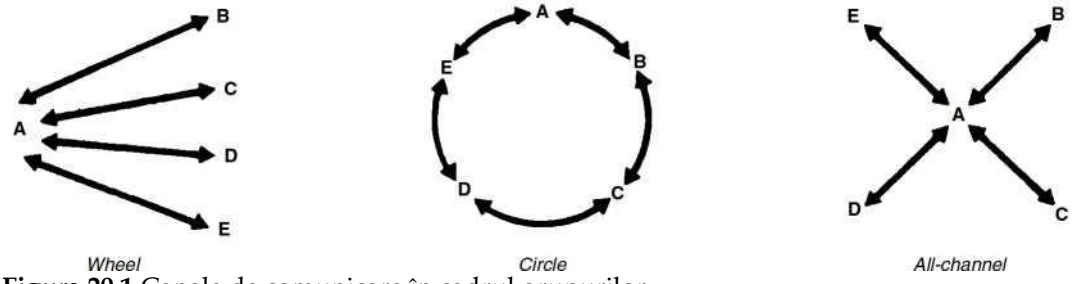


Figura 20.1 Canale de comunicare în cadrul grupurilor

- *Grupurile de cerc* sunt mai rapide în rezolvarea problemelor complexe decât grupurile de roți.
- *Grupurile pe toate canalele* sunt cele mai flexibile şi funcţionează bine în situaţii complexe, deschise.

Nivelul de satisfacţie pentru indivizi este cel mai scăzut în grupul cerc, destul de ridicat în grupul cu toate canalele şi mixt în grupul roată, unde liderul este mai mulţumit decât membrii periferici.

Sarcini și funcții de întreținere

Următoarele funcţii trebuie efectuate în grupuri:

- *sarcină* - iniţierea, căutarea de informaţii, diagnosticarea, căutarea opiniei, evaluarea, managementul deciziilor;
- *întreţinere* - încurajarea, compromiterea, menţinerea păcii, clarificarea, rezumatul , stabilirea de standarde.

Este sarcina liderului sau liderilor de grup să se asigure că aceste funcţii funcţionează eficient . Grupurile fără lider pot funcţiona, dar numai în circumstanţe speciale. Un lider este aproape esențial – fie că este oficial sau autodesemnat. Stilul adoptat de un lider afectează modul în care funcționează grupul. Dacă liderul este respectat, acest lucru va crește coeziunea grupului și capacitatea acestuia de a face lucrurile. Un stil nepotrivit de autoritar creează tensiune și resentimente. Un stil prea permisiv înseamnă că respectul față de lider scade și grupul nu funcționează atât de eficient.

Ideologia grupului

Pe parcursul interacţiunii şi îndeplinirii sarcinilor şi funcţiilor de întreţinere, grupul dezvoltă o ideologie care afectează atitudinile şi acţiunile membrilor săi şi gradul de satisfacţie pe care aceştia îl simt.

Coeziunea grupului

Dacă ideologia grupului este puternică şi membrii individuali se identifică îndeaproape cu grupul, acesta va deveni din ce în ce mai coeziv. Vor fi evoluate norme de grup sau reguli implicite, care definesc ce este un comportament acceptabil şi ce nu. Impactul coeziunii de grup poate avea, totuşi, rezultate atât negative, cât şi pozitive. Studiul lui Janis (1972) asupra proceselor decizionale ale grupurilor de politică externă din SUA a stabilit că un grup coeziv de indivizi, împărtăşind o soartă comună, exercită o presiune puternică spre conformare. El a inventat termenul „gândire de grup" pentru a descrie exagerarea tendinţelor iraţionale care par să apară în grupuri şi a susţinut că un grup poate amplifica slăbiciunea de judecată.

A fi „unul dintre noi" nu este întotdeauna un lucru bun în cercurile manageriale. Un spirit puternic de independenţă, chiar şi o tendinţă inconformista, poate fi mai propice pentru luarea corectă a deciziilor. Lucrul în echipă este un lucru bun, dar la fel este şi flexibilitatea şi judecata independentă. Acestea nu trebuie să fie incompatibile cu apartenenţa la echipă, dar ar putea fi dacă se pune prea mult accent pe coeziune şi conformitate în cadrul grupului.

Grup de referinţă

Grupul de referinţă este format din grupul de persoane cu care un individ se identifică. Aceasta înseamnă că normele grupului sunt acceptate şi dacă aveţi îndoieli cu privire la ce să faceţi sau să spuneţi, se face referire la aceste norme sau la alţi membri ai grupului înainte de a se lua măsuri. Majoritatea oamenilor din organizaţii aparţin unui grup de referinţă şi acest lucru poate afecta semnificativ modurile în care se comportă.

Impact asupra membrilor grupului

Grupul de referinţă va afecta, de asemenea, comportamentul individual. Acest lucru poate fi prin presiunea evidentă de a se conforma sau prin procese mai subtile. Acceptarea normelor de grup trece de obicei prin două etape - conformare şi internalizare. Iniţial, un membru al grupului se conformează pentru a nu fi respins de grup, deşi el sau ea se poate comporta diferit atunci când este departe de grup. Progresiv, însă, individul acceptă norma indiferent dacă cu grupul sau nu - norma de grup a fost interiorizată. După cum a observat Chell (1987), presiunea asupra membrilor pentru a se conforma poate cauza probleme atunci când:

- există incompatibilitate între scopurile personale ale unui membru şi cele ale grupului;
- nu există un sentiment de mândrie de a fi membru al grupului;
- membrul nu este pe deplin integrat în grup;
- pretul conformitatii este prea mare.

Dezvoltarea grupului

Tuckman (1965) a identificat patru etape ale dezvoltării grupului:

1. *formarea,* atunci când există anxietate, dependenţa de lider şi testarea pentru a afla natura situaţiei şi a sarcinii şi ce comportament este acceptabil;
2. *asalt,* acolo unde există conflict, rezistenţă emoţională la cerinţele sarcinii, rezistenţă la control şi chiar rebeliune împotriva liderului;
3. *normarea,* atunci când se dezvoltă coeziunea de grup, apar norme, se schimbă deschis opiniile, sprijinul şi cooperarea reciprocă cresc şi grupul dobândeşte un simţ al identităţii sale;
4. *performanţele,* când problemele interpersonale sunt rezolvate, rolurile sunt flexibile şi funcţionale , există încercări constructive de a îndeplini sarcinile şi energia este disponibilă pentru o muncă eficientă.

Identificare

Indivizii se vor identifica cu grupurile lor dacă le plac ceilalţi membri, aprobă scopul şi activitatea grupului şi doresc să fie asociaţi cu statutul grupului în organizaţie. Identificarea va fi mai complexă dacă poziţia grupului este bună.

Munca în echipă

Definiția unei echipe

După cum sunt definite de Katzenbach şi Smith (1993):

> Ateam este un număr mic de oameni cu abilități complementare care se angajează într-un scop comun, obiective de performanță și abordare pentru care se consideră reciproc răspunzători.

Caracteristicile echipelor eficiente

Caracteristicile echipelor descrise de Katzenbach şi Smith sunt:

- Echipele sunt unităţile de bază ale performanţei pentru majoritatea organizaţiilor. Ei îmbină abilităţile, experienţele şi cunoştinţele mai multor oameni.
- Munca în echipă se aplică întregii organizaţii, precum şi echipelor specifice. Reprezintă „un set de valori care încurajează comportamente precum ascultarea şi răspunsul cooperant la punctele de vedere exprimate de ceilalţi, oferind altora beneficiul îndoielii, oferind sprijin celor care au nevoie de el şi recunoaşterea intereselor şi realizărilor celorlalţi".
- Echipele sunt create şi dinamizate de provocări semnificative de performanţă.
- Echipele depăşesc indivizii care acţionează singuri sau în grupuri organizaţionale mari, mai ales atunci când performanţa necesită abilităţi, judecăţi şi experienţe multiple .
- Echipele sunt flexibile şi receptive la evenimentele şi cerinţele în schimbare. Ei îşi pot ajusta abordarea la noi informaţii şi provocări cu o viteză, acurateţe şi eficacitate mai mare decât pot indivizii prinşi în reţeaua convenţiilor organizaţionale mai mari.

- Echipele de înaltă performanţă investesc mult timp şi efort în explorarea, modelarea şi convenirea asupra unui scop care le aparţine, atât colectiv, cât şi individual. Se caracterizează printr-un sentiment profund de angajament faţă de creşterea şi succesul lor.

Echipe disfuncționale

Specificaţia prezentată mai sus este oarecum idealistă. Echipele nu funcţionează întotdeauna aşa. Ele pot eşua să funcţioneze eficient în următoarele moduri:

- Atmosfera poate fi tensionată şi supraformalizată.
- Fie există prea multe discuţii care nu ajung nicăieri, fie discuţia este inhibată de membrii dominanti ai echipei.
- Membrii echipei nu înţeleg cu adevărat ce sunt acolo pentru a face şi obiectivele sau standardele pe care se aşteaptă să le atingă.
- Oamenii nu se ascultă unul pe altul.
- Dezacordurile sunt frecvente şi se referă adesea la personalităţi şi diferenţe de opinie, mai degrabă decât la o discuţie motivată a punctelor de vedere alternative.
- Deciziile nu sunt luate în comun de membrii echipei.
- Există dovezi de atacuri personale deschise sau animozităţi personale ascunse.
- Oamenii nu se simt liberi să-şi exprime părerile.
- Membrii individuali ai echipei renunţă sau li se permite să renunţe, lăsându-i pe ceilalţi să facă treaba.

- Există puţină flexibilitate în modul în care funcţionează membrii echipei - oamenii tind să folosească o gamă limitată de abilităţi sau sarcini specifice şi există puţine dovezi de competenţe multiple.
- Liderul echipei domină echipa; se acordă mai multă atenţie cine preia controlul, mai degrabă decât îndeplinirea sarcinii.
- Echipa îşi stabileşte propriile standarde şi norme, care pot să nu fie în acord cu standardele şi normele organizaţiei.

Rolurile echipei

Diferitele tipuri de roluri jucate de membrii echipei au fost definite de Belbin (1981) după cum urmează:

- *preşedinţii* care controlează modul în care funcţionează echipa;
- *formatori* care specifică modurile în care echipa ar trebui să lucreze;
- *lucrătorii companiei* care transformă propunerile în proceduri practice de lucru;
- *plante* care produc idei şi strategii;
- *anchetatori de resurse* care explorează disponibilitatea resurselor, ideilor şi dezvoltărilor în

afara echipei;
- *monitor-evaluatori* care analizează probleme şi evaluează idei;
- *lucrători în echipă* care oferă sprijin membrilor echipei, îmbunătăţesc comunicările în echipă şi promovează spiritul de echipă;
- *terminatori-finisori* care menţin un sentiment de urgenţă în echipă.

O clasificare alternativă a rolurilor a fost elaborată de Margerison şi McCann (1986). Cele opt roluri sunt:

- *reporter-consilier:* adună informaţii şi le exprimă într-o formă uşor de înţeles;
- *creator-inovator:* îi place să gândească idei noi şi moduri de a face lucrurile;
- *explorator-promotor:* preia idei şi le promovează altora;
- *evaluator-dezvoltator:* preia ideile şi le face să funcţioneze în practică;
- *propulsor-organizator:* face lucrurile, punând accent pe ţinte, termene şi bugete;
- *concludent-producător:* stabileşte planuri şi sisteme standard pentru a asigura realizarea rezultatelor;
- *controlor-inspector:* preocupat de detalii şi de respectarea regulilor şi reglementărilor ;
- *susţinător-menţinător:* oferă îndrumări şi ajutor în îndeplinirea standardelor.

Potrivit lui Margerison şi McCann, o echipă echilibrată are nevoie de membri cu preferinţe pentru fiecare dintre aceste opt roluri.

Conducere, putere, politică şi conflict

Principalele procese care afectează modul în care funcţionează organizaţiile sunt conducerea, puterea, politica şi conflictul.

Conducere

Leadership-ul poate fi definit ca abilitatea de a-i convinge pe ceilalţi de bunăvoie să se comporte diferit . Funcţia liderilor de echipă este să realizeze sarcina stabilită pentru ei cu ajutorul grupului. Liderii şi grupurile lor sunt, prin urmare, interdependenţi.

Liderii au două roluri principale. În primul rând, ei trebuie să îndeplinească sarcina. În al doilea rând, ei trebuie să menţină relaţii eficiente între ei şi grup şi indivizii din acesta - eficiente în sensul că sunt propice pentru îndeplinirea sarcinii. După cum a subliniat Adair (1973), în îndeplinirea rolurilor lor, liderii trebuie să satisfacă următoarele nevoi:

1. *Nevoile sarcinii.* Grupul există pentru a atinge un scop sau o sarcină comună. Rolul liderului este de a se asigura că acest scop este îndeplinit. Dacă nu este, ei îşi vor pierde încrederea grupului, iar rezultatul va fi frustrare, dezamăgire, critică şi, eventual, dezintegrarea finală a grupului.
2. *Nevoile de întreţinere a grupului.* Pentru a-şi atinge obiectivele, grupul trebuie să fie ţinut

împreună. Sarcina liderului este să construiască şi să menţină spiritul de echipă şi moralul.

3. *Nevoile individuale.* Indivizii au propriile nevoi, de care se aşteaptă să fie satisfăcute la locul de muncă. Sarcina liderului este să fie conştient de aceste nevoi, astfel încât, acolo unde este necesar , să poată lua măsuri pentru a le armoniza cu nevoile sarcinii şi ale grupului.

Aceste trei nevoi sunt interdependente. Acţiunile liderului într-un domeniu le afectează pe ambele; astfel, îndeplinirea cu succes a sarcinii este esenţială dacă grupul trebuie să fie ţinut împreună şi membrii săi motivaţi să depună cel mai bun efort la locul de muncă. Acţiunea îndreptată spre satisfacerea nevoilor de grup sau individuale trebuie să fie legată de nevoile sarcinii. Este imposibil să luăm în considerare indivizii izolat de grup sau să luăm în considerare grupul fără să ne referim la indivizii din cadrul acestuia. Dacă vreo nevoie este neglijată, unul dintre ceilalţi va avea de suferit şi liderul va avea mai puţin succes.

Tipul de conducere exercitat va fi legat de natura sarcinii şi de oamenii conduşi. Va depinde şi de mediu şi, bineînţeles, de liderul real. Analizarea calităţilor conducerii în termeni de inteligenţă, iniţiativă, încredere în sine şi aşa mai departe are o valoare limitată. Calităţile necesare pot fi diferite în diferite situaţii. Este mai util să se adopte o abordare de urgenţă şi să se ţină cont de variabilele cu care trebuie să se confrunte liderii; în special sarcina, grupul şi propria poziţie faţă de grup.

Putere

Organizaţiile există pentru a face lucrurile şi în procesul de a face acest lucru, oamenii sau grupurile îşi exercită puterea. Direct sau indirect, utilizarea puterii în influenţarea comportamentului este o trăsătură omniprezentă a organizaţiilor, indiferent dacă este exercitată de manageri, specialişti, grupuri informale sau oficiali sindicali.

Puterea este capacitatea de a asigura dominaţia obiectivelor sau valorilor cuiva asupra celorlalţi. Patru tipuri diferite de putere au fost identificate de French şi Raven (1959):

- *puterea de recompensă* - derivată din credinţa indivizilor că respectarea aduce recompense; capacitatea de a distribui recompense contribuie considerabil la puterea unui executiv;
- *putere coercitivă* - clarificarea faptului că nerespectarea va aduce pedeapsă;
- *putere expertă* - exercitată de oameni care sunt populari sau admiraţi şi cu care cei mai puţin puternici se pot identifica;
- *putere legitimată* - putere conferită de funcţia într-o organizaţie deţinută de un executiv.

Politică

Puterea şi politica sunt indisolubil amestecate, iar în orice organizaţie vor exista inevitabil oameni care vor să-şi atingă satisfacţia prin dobândirea puterii, în mod legitim sau ilegitim. Kakabadse (1983) defineşte politica ca „un proces, acela de a influenţa indivizii şi grupurile de oameni din punctul tău de vedere, în care nu te poţi baza pe autoritate".

Organizaţiile constau din indivizi care, deşi sunt aparent acolo pentru a atinge un scop

comun, sunt, în acelaşi timp, conduşi de propriile nevoi pentru a-şi atinge propriile obiective. Managementul eficient este procesul de armonizare a efortului şi ambiţiei individuale către binele comun. Unii indivizi cred cu adevărat că utilizarea mijloacelor politice pentru a-şi atinge obiectivele va aduce beneficii organizaţiei, precum şi ei înşişi. Alţii raţionalizează această credinţă. Cu toate acestea, alţii îşi urmăresc fără ruşine propriile scopuri.

Conflict

Conflictul este inevitabil în organizaţii, deoarece acestea funcţionează prin ajustări şi compromisuri între elementele competitive din structura şi componenţa lor. Conflictul apare şi atunci când există schimbare, deoarece poate fi văzut ca o ameninţare la care trebuie contestată sau rezistată, sau când există frustrare - aceasta poate produce o reacţie agresivă; lupta mai degrabă decât fugi. Conflictul nu trebuie deplorat. Este un rezultat inevitabil al progresului şi al schimbării şi poate şi ar trebui folosit în mod constructiv.

Conflictul dintre indivizi ridică mai puţine probleme decât conflictul dintre grupuri. Indivizii pot acţiona independent şi îşi pot rezolva diferenţele. Membrii grupurilor pot fi nevoiţi să accepte normele, scopurile şi valorile grupului lor. Loialitatea individului va fi de obicei faţă de propriul grup dacă acesta este în conflict cu ceilalţi.

Interacțiune și rețea

Interacţiunile dintre oameni traversează organizaţia, creând reţele pentru a face lucrurile şi pentru a face schimb de informaţii, care nu sunt incluse în structura formală. „Reţeaua" este un proces din ce în ce mai important în organizaţiile flexibile şi întârziate, unde sunt necesare interacţiuni mai fluide în cadrul structurii între indivizi şi echipe. Indivizii pot face adesea mult mai multe prin crearea de reţele decât prin canale formale. Cel puţin asta înseamnă că ei pot cerceta opinii şi pot obţine sprijin pentru a-şi promova proiectele sau ideile şi pentru a-şi împărtăşi cunoştinţele.

Oamenii realizează, de asemenea, lucrurile în organizaţii prin crearea de alianţe - ajungând la un acord asupra unui curs de acţiune cu alţi oameni şi unindu-şi forţele pentru a face lucrurile.

Comunicatii

Procesele de comunicare utilizate în organizaţii au un efect marcant asupra modului în care funcţionează, mai ales dacă au loc prin intermediul reţelei, care se poate transforma apoi în „viţa de vie". E-mailurile din intraneturi încurajează fluxul instantaneu de informaţii (şi uneori produc supraîncărcare de informaţii), dar pot inhiba interacţiunile faţă în faţă , care sunt adesea cele mai bune modalităţi de a face lucrurile.

21

Cultura organizațională

Acest capitol începe cu definiţiile culturii organizaţionale şi conceptul asociat de climat organizaţional. Este definită şi noţiunea de stil de management ca modalitate de a descrie modul în care managerii se comportă în cultura organizaţiilor lor. Capitolul continuă cu comentarii despre semnificaţia conceptului pentru organizaţii şi modul în care se dezvoltă cultura. Apoi sunt luate în considerare componentele culturii şi metodele de analiză şi descriere a culturii şi a climei. Capitolul se încheie cu o trecere în revistă a abordărilor pentru sprijinirea sau schimbarea culturilor.

DEFINIȚII

Cultura organizațională

Cultura organizaţională sau corporativă este modelul de valori, norme, credinţe, atitudini şi ipoteze care poate să nu fi fost articulate, dar care modelează modurile în care oamenii se comportă şi lucrurile se realizează. Valorile se referă la ceea ce se crede a fi important în ceea ce priveşte modul în care oamenii şi organizaţiile se comportă. Normele sunt regulile de comportament nescrise.

Definiția subliniază faptul că cultura organizaţională este preocupată de abstracţii, cum ar fi valorile şi normele care pătrund în întreaga organizaţie sau parţial.

Este posibil să nu fie definite, discutate sau chiar observate. Cu alte cuvinte, cultura poate fi privită ca un „cuvânt cod pentru partea subiectivă a vieţii organizaţionale" (Meyerson şi Martin, 1987). Cu toate acestea, cultura poate avea o influenţă semnificativă asupra comportamentului oamenilor.

Următoarele sunt alte câteva definiţii ale culturii:

> Cultura unei organizații se referă la configurația unică de norme, valori, credințe și moduri de comportament care caracterizează modul în care grupurile și indivizii se combină pentru a face lucrurile.
>
> *Eldridge și Crombie (1974)*

> Cultura este un sistem de reguli informale care explică modul în care oamenii trebuie să se comporte de cele mai multe ori.
>
> *Deal și Kennedy (1982)*

> Cultura reprezintă credințele, atitudinile și valorile comune care există într-o organizație. Mai simplu spus, cultura este „modul în care facem lucrurile pe aici".
>
> *Furnham și Gunter (1993)*

> Un sistem de valori și credințe comune despre ceea ce este important, ce comportamente sunt importante și despre sentimente și relații interne și externe.
>
> *Purcell și colab. (2003)*

Rezumând diferitele definiţii ale culturii, Furnham şi Gunter (1993) enumera, printre altele, următoarele domenii de acord asupra conceptului:

- Este greu de definit (adesea un exerciţiu inutil).
- Este multidimensional, cu multe componente diferite la niveluri diferite.
- Nu este deosebit de dinamică şi în continuă schimbare (fiind relativ stabilă pe perioade scurte de timp).
- Este nevoie de timp pentru a stabili şi, prin urmare, timp pentru a schimba o cultură corporativă.

Probleme cu conceptul

Furnham şi Gunter se referă la o serie de probleme legate de concept, inclusiv:

- cum să clasificați cultura (ce terminologie să folosiți);

- când şi de ce ar trebui schimbată cultura corporativă şi cum are loc aceasta;
- care este cultura cea mai sănătoasă, cea mai optimă sau de dorit.

Ei subliniază, de asemenea, că este periculos să tratăm cultura ca pe o entitate obiectivă „ca şi cum toată lumea din lume ar fi capabilă să observe acelaşi fenomen, în timp ce evident nu este cazul".

Climatul organizațional

Termenul de climat organizaţional este uneori confundat cu cultura organizaţională şi au existat multe dezbateri cu privire la ceea ce distinge conceptul de climat de cel de cultură. În analiza sa asupra acestei probleme, Denison (1996) credea că *cultura* se referă la structura profundă a organizaţiilor, care este înrădăcinată în valorile, credinţele şi ipotezele deţinute de membrii organizaţiei. În schimb, *clima* se referă la acele aspecte ale mediului care sunt percepute în mod conştient de membrii organizaţiei. Rousseau (1988) a afirmat că clima este o percepţie şi este descriptivă. Percepţiile sunt senzaţii sau realizări experimentate de un individ. Descrierile sunt ceea ce o persoană raportează despre aceste senzaţii.

Dezbaterea despre semnificaţiile acestor termeni poate deveni academică. Cel mai uşor este să privim climatul organizaţional ca modul în care oamenii percep (văd şi simt despre) cultura existentă în organizaţia lor. După cum este definit de French *et al* (1985), este „setul relativ persistent de percepţii deţinute de membrii organizaţiei cu privire la caracteristicile şi calitatea culturii organizaţionale". Ei fac distincţia între situaţiile reale (adică cultura) şi percepţia asupra acesteia (climat).

SEMNIFICAȚIA CULTURII

După cum sugerează Furnham şi Gunter (1993):

> Cultura reprezintă „cleiul social" și generează un „sentiment de noi", contracarând astfel procesele de diferențiere care sunt o parte inevitabilă a vieții organizaționale. Cultura organizațională oferă un sistem comun de semnificații care stă la baza comunicării și înțelegerii reciproce. Dacă aceste funcții nu sunt îndeplinite într-un mod satisfăcător, cultura poate reduce semnificativ eficiența unei organizații.

Purcell *şi colab* . (2005) au descoperit în cercetările lor anterioare (2003) că în unele organizaţii exista ceva anume - botezat „ideea cea mare" - care părea să le ofere un avantaj competitiv. Ideea mare a constat în câteva cuvinte sau declaraţii care au rezumat foarte clar organizaţia, despre ce era vorba şi cum era să lucrezi acolo. La rândul său, acest lucru a permis organizaţiei

să-şi gestioneze cultura corporativă şi să stabilească un set de valori comune, care au recunoscut şi consolidat tipul de organizaţie pe care şi-a dorit să fie. Astfel, a reuşit să stabilească o cultură comună puternică în care să fie încorporate şi să înflorească anumite practici care au încurajat o performanţă mai bună.

CUM SE DEZVOLTEAZĂ CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

Valorile şi normele care stau la baza culturii se formează în patru moduri. În primul rând, cultura este formată de liderii organizaţiei, în special de cei care au modelat-o în trecut. Schein (1990) indică faptul că oamenii se identifică cu liderii vizionari – cum se comportă şi la ce se aşteaptă. Ei notează la ce acordă atenţie astfel de lideri şi îi tratează ca modele de urmat. În al doilea rând, aşa cum subliniază şi Schein, cultura se formează în jurul incidentelor critice - evenimente importante din care se învaţă lecţii despre comportamentul dezirabil sau nedorit. În al treilea rând, aşa cum au propus Furnham şi Gunter (1993), cultura se dezvoltă din nevoia de a menţine relaţii de lucru eficiente între membrii organizaţiei, iar aceasta stabileşte valori şi aşteptări. În cele din urmă, cultura este influenţată de mediul organizaţiei. Mediul extern poate fi relativ dinamic sau neschimbător.

Cultura se învaţă într-o perioadă de timp. Schein (1984) a afirmat că există două moduri în care această învăţare are loc. În primul rând, modelul traumei, în care membrii organizaţiei învaţă să facă faţă unei anumite ameninţări prin ridicarea unor mecanisme de apărare . În al doilea rând, modelul de întărire pozitivă, în care lucrurile care par să funcţioneze devin încorporate şi înrădăcinate. Învăţarea are loc pe măsură ce oamenii se adaptează şi fac faţă presiunilor externe şi pe măsură ce dezvoltă abordări şi mecanisme de succes pentru a face faţă provocărilor, proceselor şi tehnologiilor interne din organizaţia lor .

Acolo unde cultura s-a dezvoltat pe perioade lungi de timp şi a devenit ferm înrădăcinată, poate fi dificil să se schimbe rapid, dacă este deloc, cu excepţia cazului în care apare un eveniment traumatizant.

DIVERSITATEA CULTURII

Procesul de dezvoltare descris mai sus poate avea ca rezultat o cultură care caracterizează întreaga organizaţie. Dar pot exista culturi diferite în cadrul organizaţiilor. De exemplu, cultura unui departament de marketing orientat spre exterior poate fi substanţial diferită de cea a unei funcţii de producţie concentrate pe interior. Pot exista unele valori sau norme organizaţionale comune, dar în unele privinţe acestea vor varia între mediile de lucru diferite.

COMPONENTELE CULTURII

Cultura organizaţională poate fi descrisă în termeni de valori, norme, artefacte şi stil de conducere sau management.

Valori

Schiffman şi Kanuk (1994) afirmă că: „Valorile ajută la determinarea a ceea ce credem că este corect sau greşit, ce este important şi ce este de dorit".

Valorile sunt convingerile în ceea ce este mai bun sau bun pentru organizaţie şi ceea ce ar trebui sau ar trebui să se întâmple. „Setul de valori" al unei organizaţii poate fi recunoscut doar la nivel superior sau poate fi împărtăşit în întreaga afacere, caz în care ar putea fi descris ca fiind bazat pe valoare.

Cu cât valorile sunt mai puternice, cu atât vor influenţa mai mult comportamentul. Acest lucru nu depinde de faptul că acestea au fost articulate. Valorile implicite care sunt profund încorporate în cultura unei organizații şi sunt întărite de comportamentul managementului pot fi foarte influente, în timp ce valorile adoptate care sunt idealiste şi nu se reflectă în comportamentul managerial pot avea un efect redus sau deloc. Sunt „valorile în uz", valorile care conduc la un comportament dezirabil, cele care sunt importante.

Unele dintre cele mai tipice domenii în care valorile pot fi exprimate, implicit sau explicit, sunt:

- performanță;
- competență;
- competitivitatea;
- inovație;
- calitate;
- serviciu clienți;
- munca în echipă;
- grija si consideratie fata de oameni.

Valorile sunt traduse în realitate (realizate) prin *norme* şi *artefacte* aşa cum este descris mai jos. Ele pot fi, de asemenea, exprimate prin mijloacele de comunicare (jargon organizaţional), ritualuri, poveşti şi mituri.

Norme

Normele sunt regulile de comportament nescrise, „regulile jocului" care oferă linii directoare informale cu privire la modul de comportare. Normele le spun oamenilor ce ar trebui să facă, spunând, să creadă, chiar să poarte. Ele nu sunt niciodată exprimate în scris - dacă ar fi, ar fi politici sau proceduri. Ele sunt transmise prin gură în gură sau prin comportament şi pot fi impuse de reacţiile oamenilor dacă sunt încălcate. Ei pot exercita o presiune foarte puternică asupra comportamentului din cauza acestor reacţii - îi controlăm pe alţii prin modul în care reacţionăm la ele.

Normele se referă la astfel de aspecte ale comportamentului ca:

- modul în care managerii îi tratează pe membrii echipelor lor (stil de management) şi cum se raportează aceştia din urmă cu managerii lor;
- etica predominantă a muncii, de exemplu, „munceste din greu, joacă-te din greu", „intra devreme, stai târziu", „dacă nu-ţi poţi termina munca în timpul orelor de lucru, eşti evident ineficient", „arăţi ocupat tot timpul", „arătaţi relaxat tot timpul";
- statut - câtă importanţă i se acordă; existenţa sau lipsa simbolurilor de statut evidente;
- ambiţie - ambiţia goală este aşteptată şi aprobată, sau o abordare mai subtilă este norma;
- performanţă - standardele de performanţă exigente sunt generale; cea mai mare laudă care poate fi dată în organizaţie este de a fi menţionată ca fiind foarte profesionistă;
- puterea – recunoscută ca mod de viaţă; executat prin mijloace politice, în funcţie de expertiză şi abilitate mai degrabă decât de poziţie; concentrat la vârf; împărtăşite la diferite niveluri în diferite părţi ale organizaţiei;
- politica - răspândită în întreaga organizaţie şi tratată ca un comportament normal; nu este acceptat ca comportament deschis;
- loialitate - aşteptată, o abordare de la leagăn până la mormânt a carierei; redus, se pune accent pe rezultate şi contribuţie pe termen scurt;
- furie - exprimată deschis; ascuns, dar exprimat prin alte mijloace, eventual politice;
- abordabilitate - se aşteaptă ca managerii să fie accesibili şi vizibili; totul se întâmplă în spatele uşilor închise;
- formalitate - o abordare rece, formală este norma; prenumele sunt/nu sunt folosite la toate nivelurile; există reguli nescrise, dar clar înţelese despre îmbrăcăminte.

Artefacte

Artefactele sunt aspectele vizibile şi tangibile ale unei organizaţii pe care oamenii le aud, le văd sau le simt. Artefactele pot include lucruri precum mediul de lucru, tonul şi limba folosite în scrisori sau memorandumuri, modul în care oamenii se adresează între ei la întâlniri sau la telefon, primirea (sau lipsa primirii) oferită vizitatorilor şi modul în care telefoniştii tratează apelurile externe. Artefactele pot fi foarte revelatoare.

Stilul de conducere

Stilul de leadership, adesea numit stil de management, descrie abordarea pe care managerii o folosesc pentru a trata oamenii din echipele lor. Există multe stiluri de conducere, iar liderii pot fi clasificaţi în extreme după cum urmează:

- *Carismatic/non-carismatic.* Liderii carismatici se bazează pe personalitatea lor, pe calităţile lor inspiraţionale şi pe „aura" lor. Sunt lideri vizionari, orientaţi spre realizare, asumatori de riscuri calculati şi buni comunicatori. Liderii non- carismatici se bazează în principal pe know-how-ul lor (autoritatea revine persoanei care ştie), încrederea lor liniştită şi abordarea lor cool şi analitică pentru a face faţă problemelor.
- *Autocratic-democratic.* Liderii autocraţi îşi impun deciziile, folosindu-şi poziţia pentru a-i forţa pe oameni să facă ceea ce li se spune. Liderii democraţi încurajează oamenii să participe şi să se implice în luarea deciziilor.
- *Activator-controler.* Facilitatorii inspiră oamenii cu viziunea lor asupra viitorului şi îi împuternicesc să atingă obiectivele echipei. Controlorii manipulează oamenii pentru a obţine conformitatea lor.
- *Tranzacţional-transformaţional.* Liderii tranzacţionali schimbă bani, locuri de muncă şi securitate pentru conformitate. Liderii transformaţionali îi motivează pe oameni să se străduiască pentru obiective de nivel superior.

Majoritatea managerilor adoptă o abordare undeva între extreme. Unii o vor varia în funcţie de situaţie sau de sentimentele lor la momentul respectiv, alţii vor rămâne la acelaşi stil orice s-ar întâmpla. Se poate face un caz bun pentru folosirea unui stil adecvat în funcţie de situaţie, dar nu este de dorit să fie inconsecvent în stilul folosit în situaţii similare. Fiecare manager are propriul său stil, dar acesta va fi influenţat de cultura organizaţională, care poate produce un stil de management predominant care reprezintă norma de comportament pentru manageri care este în general aşteptată şi adoptată.

CLASIFICAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Au existat multe încercări de a clasifica sau clasifica cultura organizațională ca bază pentru analiza culturilor în organizaţii şi pentru a lua măsuri pentru a le susţine sau schimba. Cele mai multe dintre aceste clasificări sunt exprimate în patru dimensiuni, iar unele dintre cele mai cunoscute sunt rezumate mai jos.

Harrison

Harrison (1972) a catalogat ceea ce el a numit „ideologii organizaţionale". Acestea sunt:

- *orientat spre putere* - competitiv, receptiv mai degrabă la personalitate decât la expertiză;
- *orientat către oameni* - consensual, control de management respins;
- *orientat pe sarcini* - focus pe competenţă, dinamic;
- *orientat pe rol* - accent pe legalitate, legitimitate şi birocraţie.

La îndemână

Handy (1981) şi-a bazat tipologia pe clasificarea lui Harrison, deşi Handy a preferat cuvântul „cultură" în locul „ideologiei", deoarece cultura transmitea mai mult sentimentul unui mod de viaţă omniprezent sau al unui set de norme. Cele patru tipuri de cultură ale sale sunt:

- Cultura *puterii* este una cu o sursă centrală de putere care exercită controlul. Există puţine reguli sau proceduri şi atmosfera este competitivă, orientată spre putere şi politică.
- Cultura *rolului* este una în care munca este controlată de proceduri şi reguli, iar rolul, sau fişa postului, este mai importantă decât persoana care o ocupă. Puterea este asociată cu poziţii, nu cu oameni.
- Cultura *sarcinilor* este una în care scopul este de a reuni oamenii potriviţi şi de a-i lăsa să se descurce cu ea. Influenţa se bazează mai mult pe puterea expertului decât pe poziţie sau puterea personală. Cultura este adaptabilă şi lucrul în echipă este important.
- *Cultura persoanei* este una în care individul este punctul central. Organizaţia există doar pentru a servi şi a ajuta indivizii din ea.

Schein

Schein (1985) a identificat următoarele patru culturi:

- Cultura *puterii* este una în care conducerea rezidă în câţiva şi se bazează pe capacitatea lor şi care tinde să fie antreprenorială.
- Cultura *rolului* este una în care puterea este echilibrată între lider şi structura birocratică. Mediul este probabil să fie stabil, iar rolurile şi regulile sunt clar definite.
- Cultura *realizării* este una în care motivaţia şi angajamentul personal sunt subliniate, iar acţiunea, entuziasmul şi impactul sunt apreciate.
- Cultura *de sprijin* este una în care oamenii contribuie dintr-un sentiment de angajament şi solidaritate. Relaţiile sunt caracterizate de reciprocitate şi încredere.

Williams, Dobson și Walters

Williams *et al* (1989) au redefinit cele patru categorii enumerate de Harrison şi Handy după cum urmează:

- *Orientarea spre putere* – organizaţiile încearcă să-şi domine mediul, iar cei care exercită puterea se străduiesc să menţină controlul absolut asupra subordonaţilor.

- *Orientarea pe rol* pune accent pe legalitate, legitimitate şi responsabilitate. Ierarhia şi statutul sunt importante.
- *Orientarea către sarcini* se concentrează pe îndeplinirea sarcinilor. Autoritatea se bazează pe cunoştinţe şi competenţe adecvate.
- *Orientarea către oameni* – organizaţia există în primul rând pentru a servi nevoile membrilor săi. Se aşteaptă ca indivizii să se influenţeze reciproc prin exemplu şi ajutor.

EVALUAREA CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Există o serie de instrumente pentru evaluarea culturii organizaţionale. Acest lucru nu este uşor, deoarece cultura se preocupă atât de credinţele subiective şi de ipotezele inconştiente (care ar putea fi dificil de măsurat), cât şi de fenomenele observate, cum ar fi normele şi artefactele comportamentale. Două dintre cele mai cunoscute instrumente sunt rezumate mai jos.

Chestionar de ideologie organizațională (Harrison, 1972)

Acest chestionar tratează cele patru orientări menţionate mai devreme (putere, rol, sarcină, sine). Chestionarul este completat prin declaraţii de clasare în funcţie de opiniile cu privire la ceea ce se apropie cel mai mult de poziția reală a organizației. Declarațiile includ:

- Un şef bun este puternic, hotărât şi ferm, dar corect.
- Un bun subordonat este compliant, muncitor şi loial.
- Oamenii care se descurcă bine în organizaţie sunt pricepuți şi competitivi, cu o nevoie puternică de putere.
- Baza atribuirii sarcinilor sunt nevoile personale şi judecăţile celor care deţin autoritate.
- Deciziile sunt luate de oameni cu cele mai multe cunoştinţe şi expertiză cu privire la problemă.

Inventarul culturii organizaționale (Cooke și Lafferty, 1989)

Acest instrument evaluează cultura organizaţională sub 12 rubrici:

1. *Umanistic-utilă* - organizaţii gestionate într-un mod participativ şi centrat pe persoană.
2. *Afiliative* - organizaţii care acordă o prioritate ridicată relaţiilor constructive.
3. *Aprobare* - organizaţii în care conflictele sunt evitate şi relaţiile interpersonale sunt plăcute - cel puţin superficial.
4. *Convenţionale* - organizaţii conservatoare, tradiţionale şi controlate birocratic .
5. *Dependente* - organizaţii controlate ierarhic şi neparticipative.

6. *Evitarea* – organizaţii care nu reuşesc să recompenseze succesul, dar pedepsesc greşelile.
7. *Opoziţionale* - organizaţii în care predomină confruntarea şi negativismul este răsplătit.
8. *Puterea* - organizaţii structurate pe baza autorităţii inerente posturilor membrilor.
9. *Competitiv* - o cultură în care câştigurile sunt apreciate şi membrii sunt recompensaţi pentru performanţe între ei.
10. *Competenţă/perfecţionist* - organizaţii în care sunt apreciate perfecţionismul, perseverenţa şi munca asiduă.
11. *Realizări* - organizaţii care fac lucrurile bine şi apreciază membrii care stabilesc şi realizează obiective provocatoare, dar realiste.
12. *Autoactualizare* - organizaţii care preţuiesc creativitatea, calitatea în detrimentul cantităţii şi atât îndeplinirea sarcinilor, cât şi creşterea individuală.

MĂSURAREA CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL

Măsurile climatului organizaţional încearcă să evalueze organizaţiile în termeni de dimensiuni despre care se crede că captează sau descriu percepţiile despre climă. Percepţiile despre climă pot fi măsurate prin chestionare precum cel dezvoltat de Litwin şi Stringer (1968) care acoperă opt categorii:

1. *Structura* - sentimente despre constrângeri şi libertatea de a acţiona şi gradul de formalitate sau informalitate în atmosfera de lucru.
2. *Responsabilitate* - sentimentul de a avea încredere pentru a efectua o muncă importantă.
3. *Risc* - sentimentul de risc şi provocare în locul de muncă şi în organizaţie; accentul relativ pus pe asumarea de riscuri calculate sau pe siguranţa.
4. *Căldura* - existenţa unor grupuri sociale prietenoase şi informale.
5. *Sprijin* - utilitatea percepută a managerilor şi a colegilor de muncă; accentul (sau lipsa de accent) pe sprijinul reciproc.
6. *Standarde* - importanţa percepută a obiectivelor implicite şi explicite şi a standardelor de performanţă; accentul pus pe a face o treabă bună; provocarea reprezentată în obiectivele personale şi de echipă.
7. *Conflict* - sentimentul că managerii şi alţi lucrători doresc să audă opinii diferite; accentul pe scoaterea la iveală a problemelor, mai degrabă decât netezirea lor sau ignorarea lor.
8. *Identitate* – sentimentul că aparţineţi unei companii; că eşti un membru valoros al unei echipe de lucru.

O revizuire a unui număr de chestionare a fost efectuată de Koys şi De Cotiis (1991), care a produs următoarele opt dimensiuni tipice:

- *autonomie* - percepţia autodeterminarii cu privire la procedurile de lucru, scopurile şi priorităţile;
- *coeziune* - percepţia asupra comunităţii sau împărtăşirii în cadrul organizaţiei, inclusiv dorinţa membrilor de a oferi riscuri materiale;
- *încredere* - percepţia libertăţii de a comunica deschis cu membrii de la niveluri organizaţionale superioare despre probleme sensibile sau personale, cu aşteptarea ca integritatea unor astfel de comunicări să nu fie încălcată;
- *resursă* - percepţia solicitărilor de timp în raport cu competiţia sarcinilor şi standardele de performanţă;
- *sprijin* - percepţia asupra gradului în care superiorii tolerează comportamentul membrilor, inclusiv dorinţa de a-i lăsa pe membri să înveţe din greşelile lor fără teama de represalii;
- *recunoaştere* - percepţia că contribuţiile membrilor la organizaţie sunt recunoscute;
- *corectitudine* - percepţia că politicile organizaţionale sunt nearbitrare sau capricioase ;
- *inovaţie* - percepţia că schimbarea şi creativitatea sunt încurajate, inclusiv asumarea de riscuri în domenii noi în care membrul are puţină sau deloc experienţă anterioară.

CULTURILE ADECVATE

S-ar putea susţine că o cultură „bună" exercită o influenţă pozitivă asupra comportamentului organizaţional. Ar putea ajuta la crearea unei culturi „de înaltă performanţă", una care va produce un nivel înalt de performanţă în afaceri. După cum este descris de Furnham şi Gunter (1993), „a

cultura bună este consecventă în componentele sale şi împărtăşită între membrii organizaţiei şi face organizaţia unică, diferenţiând-o astfel de alte organizaţii.

Cu toate acestea, o cultură de înaltă performanţă înseamnă puţin mai mult decât orice cultură care va produce un nivel ridicat de performanţă în afaceri. Atributele culturilor variază enorm în funcţie de context. Calităţile unei culturi de înaltă performanţă pentru un lanţ de retail consacrat, o afacere de servicii în creştere şi o companie de produse de larg consum care pierde cota de piaţă pot fi foarte diferite. În plus, pe lângă diferenţele de context, toate culturile evoluează în timp. Culturile care sunt „bune" într-un set de circumstanţe sau perioadă de timp pot fi disfuncţionale în diferite circumstanţe sau momente diferite.

Deoarece cultura este dezvoltată şi se manifestă în moduri diferite în diferite organizaţii, nu se poate spune că o cultură este mai bună decât alta, doar că este diferită în anumite moduri. Nu există o cultură ideală, doar o cultură adecvată. Aceasta înseamnă că nu poate exista o prescripţie universală pentru gestionarea culturii, deşi există anumite abordări care pot fi de ajutor, aşa cum este descris în secţiunea următoare.

SPRIJINĂ ŞI SCHIMBA CULTURILE

Deşi este posibil să nu fie posibil să se definească o structură ideală sau să se prescrie modul în care aceasta poate fi dezvoltată, se poate afirma cel puțin cu încredere că culturile încorporate exercită o influenţă considerabilă asupra comportamentului organizaţional şi, prin urmare, a performanţei. Dacă există o cultură adecvată şi eficientă, ar fi de dorit să se ia măsuri pentru a o susține sau întări. Dacă cultura este inadecvată, trebuie făcute încercări de a determina ce trebuie schimbat şi de a dezvolta şi implementa planuri de schimbare.

Analiza culturii

În ambele cazuri, primul pas este analiza culturii existente. Acest lucru se poate face prin chestionare, sondaje şi discuţii în focus grupuri sau ateliere. Este adesea utilă implicarea oamenilor în analiza rezultatelor sondajelor, determinându-i să elaboreze un diagnostic al problemelor culturale cu care se confruntă organizaţia şi să participe la dezvoltarea şi implementarea planurilor şi programelor pentru a rezolva orice probleme. Aceasta ar putea face parte dintr-un program de dezvoltare organizaţională, aşa cum este descris în Capitolul 24. Grupurile pot analiza cultura prin utilizarea instrumentelor de măsurare. Dimensiunile suplimentare pot fi stabilite prin utilizarea unor exerciţii de grup precum „regulile clubului" (participanţii fac un brainstorming la „regulile" sau normele care guvernează comportamentul) sau „scutul" (participanţii proiectează un scut, adesea sferturi, care ilustrează caracteristicile culturale majore ale organizaţiei). Astfel de exerciţii comune pot duce la discuţii cu privire la valorile adecvate, care sunt mult mai probabil să fie „deţinute" de oameni dacă au ajutat la crearea lor, mai degrabă decât să le fie impuse de sus.

Deşi implicarea este foarte de dorit, vor exista situaţii în care conducerea trebuie să efectueze analiza şi să determine acţiunile necesare fără participarea iniţială a angajaţilor. Dar acestea din urmă ar trebui ţinute la curent şi aduse în discuţie cu privire la evoluţii cât mai curând posibil.

Susținerea și consolidarea culturii

Programele de sprijin şi consolidare a culturii urmăresc să păstreze şi să susţină ceea ce este bun şi funcţional în cultura actuală. Schein (1985) a sugerat că cele mai puternice mecanisme primare pentru încorporarea şi consolidarea culturii sunt:

- la ce acordă atenţie liderii, măsoară şi controlează;
- reacţiile liderilor la incidente şi crize critice;
- modelare deliberată, predare şi coaching de către lideri;
- criteriile de alocare a recompenselor şi statutului;

- criterii de recrutare, selecţie, promovare şi angajament.

Alte mijloace de susţinere a culturii sunt:

- reafirmarea valorilor existente;
- operaţionalizarea valorilor prin acţiuni menite, de exemplu, să implementeze programe de calitate totală şi de îngrijire a clienţilor, să ofere recompense financiare şi nefinanciare pentru comportamentul aşteptat, să îmbunătăţească productivitatea, să promoveze şi să recompenseze munca în echipă bună, să dezvolte o organizaţie de învăţare (vezi capitolul 36);
- utilizarea valorii stabilite ca rubrici pentru revizuirea performanţei individuale şi a echipei – subliniind faptul că oamenii sunt aşteptaţi să susţină valorile;
- asigurarea faptului că procedurile de introducere acoperă valorile de bază şi modul în care se aşteaptă ca oamenii să le atingă;
- consolidarea formării de iniţiere pe cursurile de formare continuă instituite ca parte a unui program de dezvoltare continuă.

Schimbarea culturii

Concentrează-te

În teorie, programele de schimbare a culturii încep cu o analiză a culturii existente. Cultura dorită este apoi definită, ceea ce duce la identificarea unui „decalaj cultural" care trebuie umplut. Această analiză poate identifica aşteptările comportamentale, astfel încât procesele de dezvoltare şi recompensare să poată fi utilizate pentru a le defini şi consolida. În viaţa reală, nu este chiar atât de simplu.

Un program cuprinzător de schimbare poate fi o parte fundamentală a unui program de transformare organizaţională, aşa cum este descris în Capitolul 24. Dar programele de schimbare a culturii se pot concentra pe anumite aspecte ale culturii, de exemplu performanţa, angajamentul, calitatea, serviciul pentru clienţi, munca în echipă, învăţarea organizaţională. În fiecare caz, ar trebui definite valorile de bază. Probabil că ar fi necesar să se prioritizeze, hotărând care zone necesită cea mai urgentă atenţie. Există o limită a cât de mult se poate face dintr-o dată, cu excepţia condiţiilor de criză.

Pârghii pentru schimbare

După ce am identificat ceea ce trebuie făcut şi priorităţile, următorul pas este să luăm în considerare ce pârghii pentru schimbare există şi cum pot fi utilizate. Pârghiile ar putea

include, după caz:

- *performanţă* - scheme de remunerare legate de performanţă sau de contribuţii; procese de management al performanţei; împărţirea câştigurilor; formare în conducere, dezvoltarea abilităţilor ;
- *angajament* - programe de comunicare, participare şi implicare; dezvoltarea unui climat de cooperare şi încredere; clarificarea contractului psihologic;
- *calitate* - calitate totală şi programe de îmbunătăţire continuă;
- *customer service* - programe de customer care;
- *lucru în echipă* - team building; managementul performanţei echipei; recompensele echipei;
- *învățare organizațională* - luarea de măsuri pentru a spori capitalul intelectual şi capacitatea organizației bazată pe resurse prin dezvoltarea unei organizații de învățare;
- *valori* - obținerea înțelegerii, acceptării și angajamentului prin implicarea în definirea valorilor, proceselor de management al performanței și intervențiilor de dezvoltare a angajaților.

Managementul schimbării

Eficacitatea programelor de schimbare a culturii depinde în mare măsură de calitatea proceselor de management al schimbării. Acestea sunt descrise în capitolul 24.

Partea a V-a

Organizare, proiectare și dezvoltare

Această parte se referă la aplicațiile practice ale teoriei comportamentului organizațional. Începe prin a analiza procesele de proiectare și dezvoltare organizațională și apoi se ocupă de dezvoltarea postului și a rolurilor.

22

Designul organizației

Managementul oamenilor din organizaţii ridică în mod constant întrebări precum „Cine ce face?”, „Cum ar trebui grupate activităţile?”, „Ce linii şi mijloace de comunicare trebuie stabilite?”, „Cum ar trebui ajutaţi oamenii să îşi înţeleagă rolurile în raport cu obiectivele organizaţiei şi cu rolurile colegilor lor?”, „Facem tot ceea ce nu ar trebui să facem şi nimic din ceea ce ar trebui să facem?” şi „Avem prea multe straturi inutile de management în organizaţie?”

Acestea sunt întrebări care implică oameni care trebuie să-i preocupe pe practicienii HR în capacitatea lor de a ajuta afacerea să folosească cât mai bine oamenii săi. Specialiştii în resurse umane ar trebui să poată contribui la procesele de proiectare sau reproiectare a organizaţiei, aşa cum sunt descrise mai jos, datorită înţelegerii factorilor care afectează comportamentul organizaţional şi pentru că sunt în măsură să aibă o viziune de ansamblu asupra modului în care este organizată afacerea, ceea ce este dificil de obţinut pentru şefii altor departamente funcţionale .

PROCESUL DE ORGANIZARE

Procesul de organizare poate fi descris ca proiectarea, dezvoltarea şi întreţinerea unui sistem de activităţi coordonate în care indivizi şi grupuri de oameni

Lucraţi în cooperare sub conducere în vederea atingerii unor obiective înţelese şi acceptate în mod comun. Cuvântul cheie din această definiţie este „sistem". Organizaţiile sunt sisteme care, aşa cum sunt afectate de mediul lor, au o structură care are atât elemente formale, cât şi informale.

Procesul de organizare poate implica proiectarea sau reproiectarea totală a structurii totale, dar cel mai frecvent este preocupat de organizarea unor funcţii şi activităţi particulare şi de baza pe care sunt gestionate relaţiile dintre ele.

Organizaţiile nu sunt lucruri statice. Schimbări au loc în mod constant în afacerea însăşi, în mediul în care îşi desfăşoară activitatea şi în oamenii care lucrează în afacere. Nu există o organizaţie „ideală". Cel mai mult care se poate face este optimizarea proceselor implicate, amintindu-ne că orice structură va evolua va depinde de circumstanţele de mediu ale organizaţiei , iar unul dintre scopurile organizaţiei este acela de a obţine „cea mai bună potrivire" între structură şi aceste circumstanţe.

Un punct important de reţinut este faptul că organizaţiile sunt compuse din oameni care lucrează mai mult sau mai puţin împreună. În mod inevitabil, şi mai ales la niveluri manageriale, organizaţia poate trebui să fie ajustată pentru a se potrivi cu punctele forte şi atributele particulare ale oamenilor disponibili. Rezultatul poate să nu fie conform idealului, dar este mai probabil să funcţioneze decât o structură care ignoră elementul uman. Este întotdeauna de dorit să aveţi în vedere o structură ideală, dar este la fel de dorit să o modificaţi pentru a răspunde unor circumstanţe particulare, atâta timp cât există conştientizarea potenţialelor probleme care pot apărea. Acesta poate părea un punct evident, dar este adesea ignorat de consultanţii de management şi de alţii care adoptă o abordare doctrinară a organizaţiei, adesea cu rezultate dezastruoase.

SCOP

Având în vedere necesitatea de a adopta o abordare empirică şi contingentă a organizării, aşa cum sa sugerat mai sus, scopul designului organizaţiei ar putea fi definit ca fiind *optimizarea* aranjamentelor pentru conducerea afacerilor afacerii. Pentru a face acest lucru, este necesar, în măsura în care circumstanţele permit:

- clarificaţi scopurile generale ale organizaţiei - direcţiile strategice care guvernează ceea ce face şi modul în care funcţionează;
- să definească cât mai precis posibil activităţile cheie necesare pentru atingerea acestui scop;
- grupează aceste activităţi în mod logic pentru a evita suprapunerea sau dublarea inutilă ;

- asigură integrarea activităţilor şi realizarea efortului de cooperare şi a muncii în echipă în urmărirea unui scop comun;

- construiţi flexibilitate în sistem, astfel încât aranjamentele organizaţionale să se poată adapta rapid la noile situaţii şi provocări;
- asigură comunicarea rapidă a informaţiilor în întreaga organizaţie;
- definiţi rolul şi funcţia fiecărei unităţi organizaţionale, astfel încât toţi cei implicaţi să ştie cum îşi joacă rolul în atingerea scopului general;
- clarifică rolurile individuale, responsabilităţile şi autorităţile;
- proiectarea locurilor de muncă pentru a valorifica cât mai bine abilităţile şi capacităţile deţinătorilor de locuri de muncă şi pentru a le oferi niveluri ridicate de motivaţie intrinsecă (proiectarea postului este luată în considerare în Capitolul 23);
- planifică şi implementează activităţi de dezvoltare a organizaţiei pentru a se asigura că diferitele procese din cadrul organizaţiei funcţionează într-o manieră care contribuie la eficacitatea organizaţională;
- să înfiinţeze echipe şi grupuri de proiecte, după cum este necesar, pentru a fi responsabile pentru activităţi specifice de procesare, dezvoltare, profesionale sau administrative sau pentru desfăşurarea proiectelor.

EFECTUAREA REVIZIILOR ORGANIZAȚIEI

Evaluările organizaţiei sunt efectuate în următoarele etape:

1. O *analiză,* aşa cum este descrisă mai jos, a aranjamentelor existente şi a factorilor care pot afecta organizaţia acum şi în viitor.
2. O *diagnoză* a ceea ce trebuie făcut pentru a îmbunătăţi modul în care este structurată şi funcţionează organizaţia.
3. Un *plan* de implementare a oricăror revizuiri ale structurii care decurg din diagnostic, eventual în etape. Planul poate include consideraţii pe termen mai lung despre structură şi tipul de manageri şi angajaţi cărora li se va cere să opereze în cadrul acestuia.
4. *Implementarea* planului.

ANALIZA ORGANIZĂRII

Punctul de plecare pentru o revizuire a organizaţiei este o analiză a circumstanţelor , structurii şi proceselor existente ale organizaţiei şi o evaluare a problemelor strategice care ar putea să o afecteze în viitor. Aceasta acoperă:

- Mediul *extern.* Factorii economici, de piaţă şi concurenţiali care pot afecta organizaţia. Planurile de dezvoltare a pieţei produselor vor fi semnificative.

- Mediul *intern.* Misiunea, valorile, climatul organizaţional, stilul de management, tehnologia şi procesele organizaţiei, deoarece acestea afectează modul în care funcţionează şi ar trebui structurate pentru a-şi îndeplini acele funcţii. Dezvoltarea tehnologică în domenii precum producţia celulară poate fi deosebit de importantă, precum şi introducerea de noi procese, cum ar fi just-in-time sau dezvoltarea unui sistem informatic complet nou.
- *Probleme şi obiective strategice.* Ca fundal al studiului este necesar să se identifice problemele strategice cu care se confruntă organizaţia şi obiectivele acesteia. Acestea pot fi considerate sub rubrici precum creştere, concurenţă şi poziţie pe piaţă şi poziţie. Ar trebui, de asemenea, luate în considerare aspectele privind disponibilitatea resurselor umane, financiare şi fizice necesare.
- *Activităţi.* Analiza activităţii stabileşte ce muncă se face şi ce trebuie făcut în organizaţie pentru a-şi atinge obiectivele în mediul său. Analiza ar trebui să acopere ce se face şi ce nu se face, cine o face şi unde şi cât de mult se face. Este necesar un răspuns la întrebările cheie: „Toate activităţile necesare sunt acoperite în mod corespunzător?", „Se desfăşoară activităţi inutile , adică cele care nu trebuie făcute deloc sau cele care ar putea fi desfăşurate mai economic şi mai eficient de către contractori sau furnizori externi?"
- *Structura.* Analiza structurii acoperă modul în care activităţile sunt grupate, numărul de niveluri din ierarhie, măsura în care autoritatea este descentralizată către divizii şi unităţi strategice de afaceri (SBU), în care funcţii precum finanţele, personalul şi cercetarea şi dezvoltarea sunt plasate în structură (de exemplu, ca funcţii centrale sau integrate în divizii sau SBU) şi relaţiile care există între diferitele unităţi şi funcţii care le acordă atenţie şi cooperării. unul pe altul). Ar fi acordată atenţie unor aspecte precum logica modului în care activităţile sunt grupate şi descentralizate, amplitudinea managerilor de control (numărul de funcţii separate sau de persoane de care sunt direct responsabili), orice suprapunere între funcţii sau lacune care conduc la neglijarea anumitor activităţi şi existenţa unor departamente, unităţi, funcţii sau niveluri de management inutile.

DIAGNOSTICUL ORGANIZĂRII

Diagnosticul ar trebui să se bazeze pe analiza şi un acord al celor interesaţi cu privire la obiectivele organizaţiei. Aranjamentele actuale pot fi luate în considerare în raport cu aceste obiective şi cerinţe viitoare pentru a evalua măsura în care acestea le îndeplinesc sau nu sunt insuficiente.

Merită să repetăm că nu există standarde absolute în funcţie de care să poată fi judecată o structură organizaţională. Nu există niciodată un mod corect de a organiza ceva şi nu există principii absolute care să guverneze alegerea organizaţională. Moda organizaţiilor de întârziere are multe de lăudat, dar poate merge prea departe, lăsând unităţile şi indivizii în

derivă fără nicio îndrumare clară cu privire la locul în care se potrivesc în structură şi cum ar trebui să lucreze unul cu celălalt, ceea ce face ca sarcina de management de coordonare a activităţilor să fie mai dificilă.

Ghid de organizare

Nu există „reguli" sau „principii" de organizare, dar există anumite linii directoare care merită avute în vedere într-un studiu de organizare. Acestea sunt:

- *Alocarea muncii.* Munca care trebuie făcută ar trebui să fie definită şi alocată funcţiilor, unităţilor, departamentelor, echipelor de lucru, grupurilor de proiect şi posturilor individuale . Activităţile conexe ar trebui grupate împreună, dar accentul ar trebui să se pună mai degrabă pe proces decât pe ierarhie, ţinând cont de nevoia de a gestiona procese care implică un număr de unităţi sau echipe de lucru diferite.
- *Diferenţierea şi integrarea.* Este necesar să se facă diferenţa între diferitele activităţi care trebuie desfăşurate, dar este la fel de necesar să se asigure că aceste activităţi sunt integrate, astfel încât toată lumea din organizaţie să lucreze către aceleaşi obiective.
- *Munca în echipă.* Locurile de muncă ar trebui definite şi rolurile trebuie descrise în moduri care să faciliteze şi să sublinieze importanţa muncii în echipă. Ar trebui subliniate domeniile în care este necesară cooperarea. Organizaţia ar trebui să fie proiectată şi operată peste graniţele departamentale sau funcţionale. Ori de câte ori este posibil, echipele de auto-gestionare ar trebui să fie înfiinţate şi să li se acorde responsabilitatea maximă pentru a-şi gestiona propriile afaceri, inclusiv planificarea, bugetarea şi exercitarea controlului calităţii. Crearea de reţele ar trebui încurajată în sensul că oamenii comunică deschis şi informal între ei, pe măsură ce apare nevoia. Este recunoscut faptul că aceste procese informale pot fi mai productive decât „lucrarea rigidă prin canale ", aşa cum este stabilit în organigrama.
- *Flexibilitate.* Structura organizaţiei ar trebui să fie suficient de flexibilă pentru a răspunde rapid schimbărilor, provocării şi incertitudinii. Flexibilitatea ar trebui sporită prin crearea de grupuri de bază şi prin utilizarea lucrătorilor cu normă parţială, temporare şi contractuale pentru a face faţă cererilor suplimentare. La nivel de conducere şi în alte părţi, ar trebui luată în considerare o abordare colegială a funcţionării echipelor în care oamenii împart responsabilitatea şi se aşteaptă să lucreze cu colegii lor în domenii în afara funcţiei sau abilităţilor lor principale.
- *Clarificarea rolului.* Oamenii ar trebui să fie clari cu privire la rolurile lor ca indivizi şi ca membri ai unei echipe. Ei ar trebui să ştie pentru ce vor fi traşi la răspundere şi să li se ofere toate oportunităţile de a-şi folosi abilităţile în atingerea obiectivelor la care au fost de acord

şi s-au angajat. Profilurile de rol ar trebui să definească domeniile cheie de rezultate, dar nu ar trebui să acţioneze ca cămăşi de forţă, limitând iniţiativa şi limitând în mod nejustificat responsabilitatea.

- *Descentralizare.* Autoritatea de a lua decizii ar trebui să fie delegată cât mai aproape de locul acţiunii. Centrele de profit ar trebui înfiinţate ca unităţi strategice de afaceri care operează aproape de pieţele lor şi cu un grad considerabil de autonomie. O afacere multiprodus sau de piaţă ar trebui să dezvolte o organizaţie federală , fiecare entitate federată care îşi va gestiona propriile afaceri, deşi acestea vor fi legate între ele prin strategia generală de afaceri.
- *Întârzierea.* Organizaţiile ar trebui „aplatizate" prin eliminarea straturilor superflue de management şi supraveghere pentru a promova flexibilitatea, a facilita o comunicare mai rapidă, a creşte capacitatea de reacţie, a permite oamenilor să li se acorde mai multă responsabilitate ca indivizi sau echipe şi pentru a reduce costurile.

Designul organizaţiei duce la planificarea organizaţiei.

PLANIFICAREA ORGANIZĂRII

Planificarea organizaţiei este procesul de transformare a analizei în design. Determină structura, relaţiile, rolurile, cerinţele de resurse umane şi liniile pe care trebuie implementate schimbările. Nu există cel mai bun design. Există întotdeauna o alegere între alternative. Analiza logică va ajuta la evaluarea alternativelor, dar legea situaţiei a lui Mary Parker Follet (1924) va trebui să prevaleze. Alegerea finală va depinde de circumstanţele prezente şi viitoare ale organizaţiei. Acesta va fi puternic influenţat de considerente personale şi umane - înclinaţiile managementului de vârf, punctele forte şi punctele slabe ale managementului în general, disponibilitatea oamenilor pentru personalul noii organizaţii şi nevoia de a ţine cont de sentimentele celor care vor fi expuşi schimbării. Logica rece poate trebui uneori să treacă peste aceste consideraţii. Dacă se întâmplă, atunci trebuie să fie deliberat, iar consecinţele trebuie apreciate şi acceptate atunci când se planifică implementarea noii organizaţii.

Este posibil să fie acceptat că o regrupare logică a activităţilor nu poate fi introdusă pe termen scurt, deoarece nimeni cu experienţă nu este disponibil pentru a gestiona noile activităţi sau pentru că indivizii capabili sunt atât de ferm înrădăcinaţi într-un domeniu, încât dezrădăcinarea lor ar provoca daune serioase moralului lor şi ar reduce eficienţa generală a noii organizaţii.

Cel mai mare păcat pe care îl pot comite designerii organizaţiei este acela de a-şi impune propria ideologie asupra organizaţiei. Treaba lor este să fie eclectic în cunoştinţele lor, sensibil în analiza situaţiei şi deliberat în abordarea evaluării alternativelor.

După planificarea organizaţiei şi definirea structurilor, relaţiilor şi rolurilor, este necesar să

se ia în considerare modul în care ar trebui implementată noua organizaţie. Poate fi recomandabil ca implementarea în etape să se desfăşoare în mai multe faze, mai ales dacă trebuie găsite şi instruite oameni noi.

RESPONSABILITATEA PENTRU PROIECTAREA ORGANIZATIEI

Proiectarea organizaţiei poate fi realizată de conducerea de linie cu sau fără ajutorul membrilor funcţiei de HR care acţionează ca consultanţi interni sau poate fi realizată de consultanţi externi. Managementul resurselor umane ar trebui să fie întotdeauna implicat, deoarece - designul organizaţiei se referă în esenţă la oameni şi la munca pe care o fac. Avantajul folosirii consultanţilor externi este că se obţine o viziune independentă şi nepasională. Ei pot trece prin presiunile organizaţionale interne, politicile şi constrângerile şi pot aduce experienţă cu alte probleme organizaţionale cu care s-au confruntat. Uneori, regret , schimbări majore pot fi obţinute doar prin intervenţie externă. Dar există pericolul ca consultanţii să sugereze organizaţii teoretic ideale care nu ţin cont suficient de problemele de a le face să lucreze cu oamenii existenţi. Ei nu trebuie să trăiască cu soluţiile lor, la fel ca managerii de linie şi HR. Dacă sunt folosiţi consultanţi externi, este esenţial să implicaţi oameni din cadrul organizaţiei, astfel încât aceştia să se asigure că sunt capabili să implementeze fără probleme propunerile.

23

Proiectarea postului și dezvoltarea rolului

LOCURI DE MUNCĂ ȘI ROLURI

Un *loc de muncă* constă dintr-un set înrudit de sarcini care sunt îndeplinite de o persoană pentru a îndeplini un scop. Poate fi privită ca o unitate dintr-o structură organizatorică care rămâne neschimbată oricine este în post. Un loc de muncă în acest sens este o entitate fixă, parte a unei maşini care poate fi „proiectată" ca orice altă parte a unei maşini. Locuri de muncă de rutină sau controlate de maşini există într-adevăr în majoritatea organizaţiilor, dar, din ce în ce mai mult, munca efectuată de oameni nu este mecanicistă. Ce se face, cum se face şi rezultatele obţinute depind din ce în ce mai mult de capacităţile şi motivaţia indivizilor şi de interacţiunile lor între ei şi clienţii sau furnizorii lor.

Rigiditatea inerentă noţiunii de muncă nu este în concordanţă cu realităţile vieţii organizaţionale pentru mulţi oameni. Este adesea necesară o abordare flexibilă pentru a-şi folosi şi dezvolta abilităţile pentru a răspunde rapid noilor cerinţe cu care se confruntă în fiecare zi.

Conceptul de *rol* transmite aceste realităţi mai mult decât cel al unui *loc de muncă* . În esenţă, un rol este rolul pe care oamenii îl joacă în îndeplinirea muncii lor. *Rolurile individuale* sunt cele îndeplinite de o singură persoană. *Rolurile generice* sunt acelea în care activităţi similare sunt desfăşurate de un număr de persoane. Ele pot acoperi o întreagă ocupaţie. Un rol poate fi descris în termeni comportamentali - având în vedere anumite aşteptări, aşa trebuie să se

comporte persoana pentru a le îndeplini. Un profil de rol nu va preciza sarcinile care trebuie îndeplinite, ci va indica aşteptările sub formă de realizări şi rezultate

şi cerinţele de competenţă sub forma inputurilor de abilităţi şi comportamente necesare pentru a îndeplini aceste aşteptări. Definiţia poate fi largă. Nu va fi prescriptivă. Oamenii vor putea să-şi folosească abilităţile în conformitate cu interpretarea situaţiei. Aceştia vor fi încurajaţi atât să îşi dezvolte rolurile, cât şi să-şi dezvolte rolurile prin dezvoltarea competenţelor şi prin extinderea gamei de responsabilităţi, astfel încât contribuţiile lor să depăşească aşteptările . Nevoia de flexibilitate va fi, de asemenea, recunoscută.

Prin urmare, rolurile se referă mai mult la oameni decât la locuri de muncă şi aceasta înseamnă că măsura în care un rol poate fi „proiectat" poate fi limitată sau chiar inexistentă acolo unde flexibilitatea şi creşterea sunt importante. Acest lucru se poate aplica în special lucrătorilor în domeniul cunoaşterii.

Există, totuşi, anumite consideraţii care afectează modalităţile în care rolurile pot fi dezvoltate pentru a creşte satisfacţia faţă de muncă şi pentru a încuraja creşterea. Aceste consideraţii se pot aplica şi locurilor de muncă şi, prin urmare, acest capitol începe cu o revizuire generală a factorilor care afectează proiectarea postului şi care sunt, de asemenea, relevanţi pentru construirea rolurilor. Apoi, atenţia este îndreptată către abordări ale designului postului, care includ noţiunea de îmbogăţire a postului. În continuare, se ţine cont de caracteristicile rolurilor echipei şi de ceea ce se poate face pentru a înfiinţa şi menţine echipe auto-gestionate eficiente şi design de lucru de înaltă performanţă. În cele din urmă, accentul se pune pe roluri şi modul în care acestea pot fi *dezvoltate* , mai degrabă decât proiectate în organizaţiile flexibile de astăzi, pe baza înţelegerii a ceea ce deţinătorii de rol sunt aşteptaţi să obţină, domeniul de aplicare pe care trebuie să depăşească aceste aşteptări de bază şi capacităţile de care au nevoie pentru a-şi îndeplini şi extinde rolul.

FACTORI CARE AFECTĂ PROIECTAREA POSTULUI DE MUNCĂ

Conţinutul posturilor este afectat de scopul organizaţiei sau al unităţii organizaţionale, de cerinţele particulare pe care realizarea acestui scop le impune persoanelor implicate, de structura organizaţiei, de procesele şi activităţile desfăşurate în organizaţie, de tehnologia organizaţiei, de schimbările care au loc în acea tehnologie şi de mediul în care îşi desfăşoară activitatea organizaţia. Prin urmare, proiectarea postului trebuie luată în considerare în contextul proiectării organizaţionale, aşa cum este descris în Capitolul 22, dar trebuie să ia în considerare şi următorii factori:

- procesul de motivare intrinsecă;
- caracteristicile structurii sarcinilor;
- caracteristicile motivante ale locurilor de muncă;
- semnificaţia modelului caracteristicilor postului;
- oferind motivaţie intrinsecă.

Procesul motivației intrinseci

Argumentul pentru utilizarea tehnicilor de proiectare a postului se bazează pe premisa că performanţa efectivă şi satisfacţia reală în muncă decurg în principal din conţinutul intrinsec al postului. Aceasta este legată de conceptul fundamental că oamenii sunt motivaţi atunci când li se oferă mijloacele pentru a-şi atinge obiectivele. Munca oferă mijloacele de a câştiga bani, care, ca recompensă extrinsecă, satisfac nevoile de bază şi este esenţială în furnizarea de modalităţi de satisfacere a nevoilor de nivel superior. Dar munca oferă şi recompense intrinseci, care se află sub controlul direct al lucrătorului.

Caracteristicile structurii sarcinilor

Proiectarea postului necesită asamblarea unui număr de sarcini într-un loc de muncă sau într-un grup de locuri de muncă. Un individ poate îndeplini o sarcină principală, care constă dintr-un număr de elemente sau funcţii interconectate. Sau funcţiile de sarcină pot fi alocate unei echipe care lucrează strâns împreună într-o „celulă" de producţie sau o unitate de servicii pentru clienţi sau pot fi înşirate de-a lungul unei linii de asamblare. În locurile de muncă mai complexe, indivizii pot îndeplini o varietate de sarcini conectate, fiecare cu un număr de funcţii, sau aceste sarcini pot fi alocate unei echipe de lucrători sau împărţite între ei. În acest din urmă caz, sarcinile pot necesita o varietate de abilităţi, care trebuie să fie posedate de toţi membrii echipei (multi-skilling) pentru a lucra în mod flexibil.

Complexitatea unui loc de muncă poate fi o reflectare a numărului şi a varietăţii de sarcini care trebuie îndeplinite, a diferitelor abilităţi sau competenţe care trebuie utilizate, a gamei şi a sferei de aplicare a deciziilor care trebuie luate sau a dificultăţii de a prezice rezultatul deciziilor .

Structura internă a fiecărei sarcini constă din trei elemente: planificare (decizia asupra cursului acţiunii, calendarul acesteia şi resursele necesare), execuţie (realizarea planului) şi control (monitorizarea performanţei şi progresului şi luarea de măsuri corective atunci când este necesar). Un job complet integrat include toate aceste elemente pentru fiecare dintre sarcinile implicate. Muncitorului sau grupului de muncitori, după ce i s-au stabilit obiective în ceea ce priveşte ţintele de producţie, calitate şi costuri, decide cum urmează să fie realizată munca, adună resursele, efectuează munca şi monitorizează standardele de producţie, calitate şi cost. Responsabilitatea într-un loc de muncă este măsurată prin cantitatea de autoritate pe care o are cineva pentru a face toate aceste lucruri.

Caracteristicile motivante ale locurilor de muncă

Aranjamentul ideal din punct de vedere al motivaţiei intrinseci este de a asigura locuri de muncă complet integrate care să conţină toate cele trei elemente ale sarcinii. În practică, conducerea şi liderii de echipă sunt adesea în întregime responsabili pentru planificare şi control, lăsând muncitorul responsabil de execuţie. Într-o anumită măsură, acest lucru este

inevitabil, dar unul dintre scopurile proiectării postului este deseori extinderea responsabilităţii lucrătorilor în funcţiile de planificare şi control. Acest lucru poate implica împuternicire - oferind indivizilor şi echipelor mai multă responsabilitate pentru luarea deciziilor şi asigurându-se că au pregătirea, sprijinul şi îndrumarea pentru a-şi exercita această responsabilitate în mod corespunzător.

Modelul caracteristicilor postului

O perspectivă utilă asupra factorilor care afectează proiectarea şi motivaţia postului este oferită de modelul caracteristicilor locului de muncă al lui Hackman şi Oldham (1974). Ei sugerează că „ stările psihologice critice" de „semnificativitatea muncii cu experienţă, responsabilitatea experimentată pentru rezultatele muncii şi cunoaşterea rezultatelor reale ale muncii" influenţează puternic motivaţia, satisfacţia profesională şi performanţa.

După cum subliniază Robertson *et al* (1992): „Acest element al modelului se bazează pe noţiunea de recompensă şi întărire personală... Întărirea este obţinută atunci când o persoană devine conştientă (cunoaşterea rezultatelor) că a fost responsabilă pentru (responsabilitate cu experienţă) şi o bună performanţă într-o sarcină la care îi pasă (semnificaţie experimentată).

Oferirea de motivație intrinsecă

Lawler (1969) a distins trei caracteristici ca fiind necesare în locuri de muncă pentru a fi intrinsec motivante:

- *Feedback* - indivizii trebuie să primească feedback semnificativ despre performanţa lor , de preferinţă prin evaluarea propriei performanţe şi definirea feedback-ului . Acest lucru implică faptul că în mod ideal ar trebui să lucreze la un produs complet sau la o parte semnificativă a acestuia care poate fi văzută ca un întreg.
- *Utilizarea abilităţilor* – jobul trebuie să fie perceput de indivizi ca fiind necesar să folosească abilităţile pe care le apreciază pentru a îndeplini locul de muncă în mod eficient.
- *Autocontrol* - indivizii trebuie să simtă că au un grad ridicat de autocontrol asupra stabilirii propriilor obiective şi asupra definirii căilor către aceste obiective.

PROIECTAREA POSTULUI

Designul postului a fost definit de Davis (1966) ca: „Specificarea conţinutului, metodelor şi relaţiilor posturilor pentru a satisface cerinţele tehnologice şi organizaţionale, precum şi cerinţele sociale şi personale ale deţinătorului locului de muncă".

Proiectarea postului are două scopuri: în primul rând, să satisfacă cerinţele organizaţiei în

ceea ce priveşte productivitatea, eficienţa operaţională şi calitatea produsului sau serviciului şi, în al doilea rând, să satisfacă nevoile individului de interes, provocare şi realizare, prevăzând astfel „angajarea în muncă" - angajamentul de a îndeplini bine locul de muncă. În mod clar, aceste scopuri sunt interconectate şi obiectivul general al designului postului este de a integra nevoile individului cu cele ale organizaţiei.

Procesul de proiectare a postului porneşte, aşa cum este descris în capitolul 13, de la o analiză a activităţii care trebuie efectuate - sarcinile care trebuie îndeplinite pentru a fi atins scopul organizaţiei sau al unei unităţi organizaţionale. Proiectantul de locuri de muncă poate lua în considerare modul în care pot fi configurate locurile de muncă pentru a oferi gradul maxim de motivaţie intrinsecă celor care trebuie să le realizeze în vederea îmbunătăţirii performanţei şi productivităţii. De asemenea, trebuie luat în considerare un alt scop important al designului postului: îndeplinirea responsabilităţilor sociale ale organizaţiei faţă de oamenii care lucrează în ea prin îmbunătăţirea calităţii vieţii profesionale, un scop care, aşa cum se arată în raportul lui Wilson (1973) pe acest subiect, „depinde atât de eficienţa performanţei, cât şi de satisfacţia lucrătorului". Rezultatul designului postului poate fi o fişă a postului, aşa cum este explicat în capitolul 13, deşi, aşa cum s-a menţionat în acel capitol, accentul se pune astăzi mai mult pe roluri şi pe dezvoltarea profilurilor de rol.

Principii de proiectare a postului

Robertson şi Smith (1985) sugerează următoarele cinci principii de proiectare a postului:

- Pentru a influenţa varietatea de abilităţi, oferiţi-le oamenilor oportunităţi de a face mai multe sarcini şi de a combina sarcini.
- Pentru a influenţa identitatea sarcinilor, combinaţi sarcinile şi formaţi unităţi de lucru naturale.
- Pentru a influenţa semnificaţia sarcinii, formaţi unităţi naturale de lucru şi informaţi oamenii despre importanţa muncii lor.
- Pentru a influenţa autonomia, daţi oamenilor responsabilitatea de a-şi determina propriile sisteme de lucru.
- Pentru a influenţa feedbackul, stabiliţi relaţii bune şi deschideţi canale de feedback.

Turner şi Lawrence (1965) au identificat şase caracteristici importante, pe care le-au numit „caracteristici necesare sarcinii", şi anume: varietate, autonomie, interacţiuni necesare , interacţiuni opţionale, cunoştinţe şi abilităţi şi responsabilitate. Şi Cooper (1973) a subliniat patru dimensiuni conceptuale distincte ale postului: varietate, discreţie, contribuţie şi caracteristici ale scopului.

O viziune integrată sugerează că următoarele caracteristici motivante sunt de primă importanţă în proiectarea postului:

- autonomie, discreţie, autocontrol şi responsabilitate;
- varietate;
- utilizarea abilităţilor;
- feedback;
- convingerea că sarcina este semnificativă.

Acestea sunt bazele abordării utilizate în îmbogăţirea locurilor de muncă, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol.

Abordări ale designului postului

Principalele abordări de proiectare a postului sunt:

- *Rotaţia locurilor de muncă,* care cuprinde deplasarea angajaţilor de la o sarcină la alta pentru a reduce monotonia prin creşterea varietăţii.
- *Extinderea postului,* ceea ce înseamnă combinarea sarcinilor fragmentate anterior într-un singur loc de muncă, din nou pentru a creşte varietatea şi semnificaţia muncii repetitive.
- *Îmbogăţirea locului de muncă,* care depăşeşte extinderea locului de muncă pentru a adăuga o mai mare autonomie şi responsabilitate unui loc de muncă şi se bazează pe abordarea caracteristicilor postului.
- *Echipe de auto-gestionare (grupuri de lucru autonome)* - acestea sunt echipe autoreglabile care lucrează în mare măsură fără supraveghere directă. Filosofia pe care se bazează această tehnică este o extensie logică a îmbogăţirii locurilor de muncă.
- *Design de lucru de înaltă performanţă,* care se concentrează pe crearea de grupuri de lucru în medii în care sunt necesare niveluri ridicate de performanţă.

Dintre aceste cinci abordări, este general recunoscut faptul că, deşi rotaţia locurilor de muncă şi extinderea locurilor de muncă îşi au utilitatea în dezvoltarea competenţelor şi ameliorarea monotoniei, ele nu merg la rădăcina cerinţelor pentru motivaţia intrinsecă şi pentru îndeplinirea diferitelor caracteristici motivante ale posturilor, aşa cum este descris mai sus. Acestea sunt cel mai bine satisfăcute prin utilizarea, după caz, a îmbogăţirii locurilor de muncă, a grupurilor de lucru autonome sau a designului muncii de înaltă performanţă .

ÎMBOGĂȚIREA MUNCIILOR

Îmbogăţirea locurilor de muncă urmăreşte să maximizeze interesul şi provocarea muncii, oferind angajatului un loc de muncă care are următoarele caracteristici:

- Este o lucrare completă în sensul că lucrătorul poate identifica o serie de sarcini sau activităţi care se termină într-un produs recunoscut şi definibil.

- Oferă angajatului cât mai multă varietate, responsabilitate de luare a deciziilor şi control cât mai mult posibil în realizarea muncii.
- Oferă feedback direct prin munca în sine despre cât de bine îşi face angajatul treaba.

Îmbogăţirea locurilor de muncă, aşa cum a propus Herzberg (1968), nu înseamnă doar creşterea numărului sau a varietăţii de sarcini; nici oferirea de oportunităţi de rotaţie a locurilor de muncă. Susţinătorii îmbogăţirii locurilor de muncă susţin că aceste abordări pot ameliora plictiseala, dar nu au ca rezultat creşteri pozitive ale motivaţiei.

ECHIPE DE AUTO-GESTIONARE

O echipă autogestionată sau un grup de lucru autonom i se alocă o sarcină generală şi i se oferă discreţie asupra modului în care se desfăşoară munca. Aceasta asigură o motivaţie intrinsecă, oferind oamenilor autonomie şi mijloacele de a-şi controla munca, care va include informaţii de feedback. Baza abordării grupului de lucru autonom pentru proiectarea postului este teoria sistemelor socio-tehnice, care sugerează că cele mai bune rezultate sunt obţinute dacă gruparea este astfel încât lucrătorii sunt legaţi în primul rând între ei prin performanţa sarcinilor şi interdependenţa sarcinilor. După cum a afirmat Emery (1980):

> În proiectarea unui sistem social care să opereze eficient o fabrică modernă intensivă în capital, problema cheie este aceea de a crea grupuri autogestionabile care să gestioneze interfața cu sistemul tehnic.

O echipă autogestionată:

- extinde locurile de muncă individuale pentru a include o gamă mai largă de abilităţi operative (multi- skill);
- decide asupra metodelor de lucru şi asupra planificării, programarii şi controlului muncii;
- distribuie însăşi sarcinile între membrii săi.

Susţinătorii echipelor de autogestionare sau ai grupurilor de lucru autonome susţin că această abordare oferă o viziune mai cuprinzătoare asupra organizaţiilor decât teoriile destul de simpliste ale motivaţiei individuale care stau la baza rotaţiei, extinderii şi îmbogăţirii locurilor de muncă. Oricum ar fi, puterea acestui sistem este că ţine cont de factorii sociali sau de grup şi de tehnologie, precum şi de motivatorii individuali.

PROIECTAREA LUCRĂRII DE ÎNALTĂ PERFORMANȚĂ

Proiectarea lucrărilor de înaltă performanţă, aşa cum este descrisă de Buchanan (1987), necesită următorii paşi:

- Managementul defineşte clar de ce are nevoie sub formă de noi tehnologii sau metode de producţie şi rezultatele aşteptate de la introducerea acesteia.
- Multi-calificarea este încurajată - adică liniile de demarcaţie a postului sunt eliminate pe cât posibil şi se oferă încurajare şi instruire pentru angajaţi pentru a dobândi noi competenţe.
- Echipamentul care poate fi utilizat în mod flexibil este selectat şi este amenajat pentru a permite libertatea de mişcare şi de vedere.
- Sunt stabilite echipe autogestionate sau grupuri de lucru autonome, fiecare cu aproximativ o duzină de membri şi cu responsabilitate deplină „back-to-back" pentru asamblarea şi testarea produsului, găsirea defecţiunilor şi unele întreţinere.
- Managerii şi liderii de echipă adoptă mai degrabă un stil de susţinere decât un stil autocratic (aceasta este cea mai dificilă parte a sistemului de introdus).
- Sunt furnizate sisteme de suport pentru triaj şi aprovizionare cu materiale, care ajută echipele să funcţioneze eficient ca unităţi productive.
- Managementul stabileşte obiective şi standarde pentru succes.
- Noul sistem este introdus cu mare grijă prin intermediul programelor de implicare şi comunicare.
- Instruirea aprofundată este efectuată pe baza unei evaluări a nevoilor de formare.
- Sistemul de plată este special conceput cu participarea angajaţilor pentru a se potrivi atât nevoilor acestora, cât şi celor ale managementului.
- Plata poate fi legată de performanţa echipei (plata echipei), dar cu plata bazată pe abilităţi pentru indivizi.
- În unele cazuri, poate fi utilizat un proces de „evaluare a performanţei de la egal la egal", care implică membrii echipei să evalueze reciproc performanţa, precum şi performanţa echipei în ansamblu.

DEZVOLTAREA ROLULUI

Proiectarea postului, aşa cum este descris mai sus, are loc atunci când un loc de muncă nou este creat sau un loc de muncă existent este modificat substanţial, adesea în urma unei reorganizări. Dar rolul pe care oamenii îl joacă în îndeplinirea locurilor de muncă - rolurile lor - poate evolua în timp pe măsură ce oamenii cresc în ei şi cresc odată cu ei şi pe măsură ce au loc schimbări progresive în domeniul muncii şi gradul în care indivizii sunt liberi să acţioneze (autonomia lor). Rolurile vor fi dezvoltate pe măsură ce oamenii se dezvoltă în ele, răspunzând

oportunităţilor şi cerinţelor în schimbare, dobândind noi abilităţi şi dezvoltând competenţe.

Dezvoltarea rolurilor este un proces continuu care are loc în contextul muncii de zi cu zi şi, prin urmare, este o chestiune între manageri şi membrii echipelor lor. Aceasta implică convenirea definiţiilor domeniilor cheie de rezultate şi cerinţelor de competenţă pe măsură ce acestea evoluează. Atunci când acestea se schimbă - aşa cum se vor întâmpla probabil în toate, cu excepţia celor mai de rutină locuri de muncă - este de dorit să se realizeze înţelegerea reciprocă a noilor aşteptări . Forţele ar trebui să fie pe flexibilitatea rolurilor - oferind oamenilor şansa de a-şi dezvolta rolurile prin utilizarea mai bună şi extinsă a abilităţilor şi capacităţilor lor.

Procesul de înţelegere a modului în care se dezvoltă rolurile şi de acordare a implicaţiilor poate avea loc în cadrul managementului performanţei, aşa cum este descris în partea VII, în care acordul de performanţă, care este actualizat în mod regulat, precizează rezultatele (domeniile cheie ale rezultatelor) şi cerinţele de competenţă. Este necesar să se asigure că managerii, liderii de echipă şi angajaţii dobândesc, în general, abilităţile necesare pentru a defini rolurile în cadrul managementului performanţei, ţinând cont de principiile de proiectare a postului expuse mai devreme în acest capitol. Modalităţile în care pot fi stabilite profilurile de rol sunt descrise în Capitolul 13.

24

Dezvoltare organizațională, schimbare și transformare

Acest capitol începe cu o definiţie şi o revizuire critică a conceptului general de dezvoltare organizaţională (DO). Abordările managementului schimbării sunt apoi examinate . Acestea au fost uneori tratate ca un aspect al dezvoltării organizaţionale, dar de fapt sunt utilizate în orice organizaţie care se preocupă de introducerea efectivă a structurilor, politicilor sau practicilor modificate. Prin urmare, ele există în sine. Capitolul continuă cu o discuţie despre principiile şi practicile de transformare organizaţională, care sunt o extensie a metodologiei de management al schimbării în programe cuprinzătoare pentru gestionarea schimbărilor fundamentale ale culturii şi operaţiunilor unei organizaţii. Secţiunea finală a capitolului tratează abordări specifice ale dezvoltării sau schimbării organizaţionale, şi anume: team building, managementul schimbării culturii, managementul calităţii totale, procesele de îmbunătăţire continuă, reinginerirea proceselor de afaceri şi managementul performanţei.

CE ESTE DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIONALĂ?

Dezvoltarea organizaţională se referă la planificarea şi implementarea programelor menite să sporească eficacitatea cu care o organizaţie funcţionează şi răspunde la schimbare. În ansamblu, scopul este de a adopta o planificare şi

abordare coerentă pentru îmbunătăţirea eficienţei organizaţionale. O organizaţie eficientă - poate fi definită în linii mari ca una care îşi atinge scopul prin satisfacerea dorinţelor şi nevoilor părţilor interesate, potrivirea resurselor sale la oportunităţi, adaptându-se flexibil la schimbările de mediu şi creând o cultură care promovează angajamentul, creativitatea, valorile comune şi încrederea reciprocă.

Dezvoltarea organizaţională se preocupă de proces, nu de structură sau sisteme - mai degrabă de modul în care se fac lucrurile decât de ceea ce se face. Procesul se referă la modurile în care oamenii acţionează şi interacţionează. Este vorba despre rolurile pe care le joacă în mod continuu pentru a face faţă evenimentelor şi situaţiilor care implică alte persoane şi pentru a se adapta circumstanţelor în schimbare.

Dezvoltarea organizaţională este un termen atotcuprinzător pentru abordările descrise în acest capitol pentru schimbarea proceselor, culturii şi comportamentului în organizaţie. Schimbările pot avea loc în cadrul unui program general de dezvoltare organizaţională (OD). În cadrul acestui program sau care au loc ca activităţi separate, pot fi utilizate una sau mai multe dintre următoarele abordări.

- dezvoltarea organizaţiei (DO);
- managementul schimbării;
- team building;
- schimbarea culturii sau managementul;
- managementul calitatii totale;
- imbunatatirea continua;
- reinginerirea proceselor de afaceri;
- managementul performanţei;
- transformare organizatorica.

DEZVOLTAREA ORGANIZAŢIEI

Definit

Dezvoltarea organizaţiei (OD) a fost definită de French şi Bell (1990) ca:

> Un proces sistematic planificat în care principiile și practicile aplicate ale științei comportamentale sunt introduse într-o organizație în curs de desfășurare în scopul realizării îmbunătățirii organizaționale, a unei mai mari competențe organizaționale și a unei mai mari eficiențe organizaționale. Accentul este pus pe organizații și îmbunătățirea lor sau, altfel spus, *schimbarea totală a sistemelor*. Orientarea este pe acțiune - obținerea rezultatelor dorite ca urmare a activităților planificate.

Abordarea clasică şi ambiţioasă a DO a fost descrisă de Bennis (1960) după cum urmează:

„Dezvoltarea organizaţiei (OD) este un răspuns la schimbare, o strategie educaţională complexă menită să schimbe convingerile, atitudinile, valorile şi structura organizaţiilor, astfel încât acestea să se poată adapta mai bine la noile tehnologii, pieţe şi provocări şi la ritmul ameţitor al schimbării în sine".

O scurtă istorie a OD

Originile OD

Originea OD poate fi urmărită în lucrarea lui Kurt Lewin (1947, 1951), care a dezvoltat - conceptul de dinamică de grup (expresia a fost creată pentru prima dată în 1939). Dinamica grupului este preocupată de modurile în care grupurile evoluează şi de modul în care oamenii din grupuri se comportă şi interacţionează. Lewin a fondat Centrul de Cercetare pentru Dinamica Grupului în 1945 şi din acesta a apărut procesul de „grup T" sau antrenament de sensibilitate, în care participanţii dintr-un grup nestructurat învaţă din propria interacţiune şi din dinamica evolutivă a grupului. Pregătirea de laborator a grupului T a devenit unul dintre procesele fundamentale ale OD. Lewin a fost, de asemenea, pionier în abordările de cercetare-acţiune.

Anii de formare ai OD

În anii 1950 şi 1960, oamenii de ştiinţă comportamentali precum Argyris, Beckhard, Bennis, Blake, McGregor, Schein, Shepart şi Tannenbaum au dezvoltat conceptele şi abordările care împreună reprezentau „DO". Aceştia au definit sfera, scopul şi filosofia OD, metodele de realizare a „intervenţiilor" OD, abordări ale „consultanţei de proces" şi metodologii precum cercetarea prin acţiune şi feedback-ul sondajului.

OD - anii de glorie

Sfârşitul anilor 1960 şi 1970 au fost zilele în care ştiinţa comportamentală a domnit şi OD a fost văzută, cel puţin de oamenii de ştiinţă comportamental, ca răspuns la problema îmbunătăţirii eficienţei organizaţionale. Programe cuprinzătoare care utilizează diferitele abordări descrise mai jos au fost introduse într-un număr de afaceri americane, cum ar fi General Motors şi Corning Glass şi câteva companii din Marea Britanie, cum ar fi ICI. Cercetările americane citate de French şi Bell (1990) au descoperit că au avut efecte pozitive între 70 şi 80% din cazurile studiate.

OD în declin

Îndoiala cu privire la validitatea OD ca concept a fost exprimată pentru prima dată în anii 1970. Kahn (1974) a scris că: „Nu este un concept, cel puţin nu în sensul ştiinţific al cuvântului: nu este definit cu precizie; nu se poate reduce la un comportament specific, uniform, observabil".

O critică tipică a OD a fost făcută mai târziu de McLean (1981) care a scris că: „Se pare că există o conştientizare tot mai mare a inadecvării unora dintre valorile, poziţiile, modelele şi prescripţiile fundamentale moştenite din anii 1960. Scriitorii se confruntă cu naivitatea credinţelor şi teoriilor timpurii în ceea ce s-ar putea numi un climat de sobrietate şi nou realism.

Noi abordări pentru îmbunătățirea eficienței organizaționale

În anii 1980 şi 1990, accentul s-a mutat de la OD ca concept al ştiinţei comportamentale la o serie de alte abordări. Unele dintre acestea, cum ar fi transformarea organizaţională, nu sunt complet diferite de OD. Altele, cum ar fi team building, managementul schimbării şi schimbarea sau managementul culturii, sunt construite pe câteva dintre ideile de bază dezvoltate de scriitori despre dezvoltarea organizaţiei şi practicienii OD. Totuşi, alte abordări, cum ar fi managementul calităţii totale, îmbunătăţirea continuă, reproiectarea proceselor de afaceri şi managementul performanţei, ar putea fi descrise ca procese holistice care încearcă să îmbunătăţească eficienţa organizaţională globală dintr-o anumită perspectivă. Tendința acum este să se bazeze mai mult pe intervenţii specifice, cum ar fi managementul performanţei, salariul în echipă sau managementul calităţii totale, decât pe programe de DO atotcuprinzătoare, dar oarecum nebuloase, care erau adesea deţinute de departamentul de HR şi consultanţii săi, şi nu de managementul de linie.

Caracteristicile abordării tradiționale a OD

OD s-a concentrat pe modul în care se fac lucrurile, precum şi pe ceea ce fac. A fost o formă de ştiinţă comportamentală aplicată care era preocupată de schimbarea la nivelul întregului sistem. Organizaţia a fost considerată ca un sistem total şi s-a pus accentul pe interrelaţiile , interacţiunile şi interdependenţele diferitelor aspecte ale modului în care funcţionează sistemele pe măsură ce transformă intrările şi ieşirile şi folosesc mecanisme de feedback pentru autoreglare . Practicienii OD au vorbit despre „sistemul client" – adică au de-a face cu întregul sistem organizaţional.

OD, aşa cum a fost conceput iniţial, sa bazat pe următoarele ipoteze şi valori:

- Majoritatea indivizilor sunt conduşi de nevoia de creştere şi dezvoltare personală, atâta timp cât mediul lor este atât de susţinător, cât şi de provocator.
- Echipa de lucru, mai ales la nivel informal, are o mare semnificaţie pentru sentimentele de satisfacţie, iar dinamica unor astfel de echipe are un efect puternic asupra comportamentului membrilor acestora.

- Programele OD au avut ca scop îmbunătăţirea calităţii vieţii profesionale a tuturor membrilor organizaţiei.
- Organizaţiile pot fi mai eficiente dacă învaţă să-şi diagnosticheze propriile puncte forte şi

puncte slabe.

- Dar managerii adesea nu ştiu ce este în neregulă şi au nevoie de ajutor special în diagnosticarea problemelor, deşi „consultantul de proces" extern se asigură că luarea deciziilor rămâne în mâinile clientului.

Cele trei caracteristici principale ale programelor OD au fost:

- Aceştia au fost gestionaţi, sau cel puţin susţinuţi puternic, de la vârf, dar au folosit adesea terţi sau „agenţi ai schimbării" pentru a diagnostica problemele şi pentru a gestiona schimbarea prin diferite tipuri de activităţi planificate sau „intervenţii".
- Planurile de dezvoltare a organizaţiei s-au bazat pe o analiză sistematică şi o diagnoză a circumstanţelor organizaţiei şi a schimbărilor şi problemelor care o afectează.
- Ei au folosit cunoştinţele din ştiinţa comportamentală şi şi-au propus să îmbunătăţească modul în care organizaţia face faţă în vremuri de schimbare prin procese precum interacţiunea, comunicarea, participarea, planificarea şi conflictul.

Activităţile care pot fi încorporate într-un program tradiţional de DO sunt rezumate mai jos.

- *Cercetare-acţiune.* Aceasta este o abordare dezvoltată de Lewin (1947) care ia forma colectării sistematice de date de la oameni despre problemele procesului şi le alimentează pentru a identifica problemele şi cauzele lor probabile, astfel încât acţiunile să poată fi luate în cooperare de către persoanele implicate pentru a face faţă problemei. Elementele esenţiale ale cercetării-acţiuni sunt colectarea datelor, diagnosticarea, feedback-ul, planificarea acţiunii, acţiunea şi evaluarea.
- *Feedback la sondaj.* Aceasta este o varietate de cercetări de acţiune în care datele sunt - colectate sistematic despre sistem şi apoi transmise grupurilor pentru a le analiza şi interpreta ca bază pentru pregătirea planurilor de acţiune. Tehnicile de feedback din sondaj includ utilizarea anchetelor de atitudine şi a atelierelor de lucru pentru a transmite rezultatele şi a discuta implicaţiile.
- *Intervenţii.* Termenul „intervenţie" în OD se referă la activităţi structurate de bază care implică clienţi şi consultanţi. Activităţile pot lua forma cercetării acţiunii, feedback-ului sondajului sau oricare dintre cele menţionate mai jos. Argyris (1970) a rezumat cele trei sarcini principale ale practicianului sau intervenţionistului OD ca fiind:

    - generaţi şi ajutaţi clienţii să genereze informaţii valide pe care să le înţeleagă despre problemele lor;
    - crearea oportunităţilor clienţilor de a căuta în mod eficient soluţii la problemele lor , de a face alegeri libere;
    - să creeze condiţii pentru angajamentul intern faţă de alegerile lor şi oportunităţi pentru monitorizarea continuă a acţiunii întreprinse.

Consultarea procesului. Aşa cum este descris de Schein (1969), aceasta implică ajutarea clienţilor să genereze şi să analizeze informaţii pe care le pot înţelege şi, în urma unui - diagnostic amănunţit, să acţioneze. Informaţiile se vor referi la procese organizaţionale, cum ar fi relaţiile intergrup, relaţiile interpersonale şi comunicările. Sarcina consultantului de proces a fost definită de Schein ca fiind „de a ajuta organizaţia să-şi rezolve propriile probleme, făcând-o conştientă de procesele organizaţionale, de consecinţele acestor procese şi de mecanismele prin care acestea pot fi modificate".

Intervenţii de consolidare a echipelor, aşa cum se discută mai târziu în acest capitol. Acestea se ocupă de echipe de lucru permanente sau de cele constituite pentru a se ocupa de proiecte sau pentru a rezolva anumite probleme. Intervenţiile sunt direcţionate către analiza eficacităţii proceselor de echipă, cum ar fi rezolvarea problemelor, luarea deciziilor şi relaţiile interpersonale , o diagnosticare şi o discuţie a problemelor şi o analiză comună a acţiunilor necesare pentru îmbunătăţirea eficienţei.

Intervenţii conflictuale între grupuri. Aşa cum au fost dezvoltate de Blake *şi colab* . (1964), acestea urmăresc să îmbunătăţească relaţiile inter-grup, determinând grupurile să-şi împărtăşească percepţiile unul asupra celuilalt şi să analizeze ceea ce au învăţat despre ei înşişi şi despre celălalt grup. Grupurile implicate se întâlnesc pentru a împărtăşi ceea ce au învăţat, pentru a conveni asupra problemelor de rezolvat şi a acţiunilor necesare.

Intervenţii personale . Acestea includ laboratoare de formare a sensibilităţii (grupuri T), analiză tranzacţională şi, mai recent, programare neuro-lingvistică (NLP). O altă abordare este modelarea comportamentală, care se bazează pe teoria învăţării sociale a lui Bandura (1977). Aceasta afirmă că pentru ca oamenii să se angajeze cu succes într-un comportament, ei 1) trebuie să perceapă o legătură între comportament şi anumite rezultate, 2) trebuie să-şi dorească acele rezultate (aceasta se numeşte „valenţă pozitivă") şi 3) trebuie să creadă că pot face acest lucru (numit „autoeficacitate"). Instruirea de modelare comportamentală implică determinarea unui grup să identifice problema şi să dezvolte şi să exerseze abilităţile necesare, urmărind DVD-urile care arată ce abilităţi pot fi aplicate, jocul de rol, exersarea utilizării abilităţilor la locul de muncă şi discutând cât de bine au fost aplicate.

Utilizarea OD

Declinul OD tradiţional, aşa cum este descris mai sus, a fost parţial cauzat de dezacordul faţă de jargonul folosit de consultanţi şi de aşteptările neîmplinite de îmbunătăţiri semnificative ale eficienţei organizaţionale. A existat, de asemenea, o reacţie în anii 1980 cu nasul dur împotriva blândeţii percepute a mesajelor predicate de oamenii de ştiinţă comportamental. Conducerile de la sfârşitul anilor 1980 şi 1990 doreau prescripţii mai specifice care să aibă un impact asupra proceselor pe care le considerau importante ca mijloace de îmbunătăţire a performanţei, cum ar fi managementul calităţii totale, reproiectarea proceselor de afaceri şi managementul performanţei. Necesitatea de a gestiona schimbarea proceselor, sistemelor sau culturii a fost încă recunoscută atâta timp cât era orientată spre rezultate, mai degrabă decât centrată pe activitate. Activităţile de formare a echipelor din noile organizaţii bazate pe procese au fost, de

asemenea, privite favorabil, atâta timp cât au fost direcționate către îmbunătățiri măsurabile pe termen mai scurt. Sa recunoscut, de asemenea, că organizațiile au fost adesea forțate să se transforme în fața provocărilor masive și a presiunilor externe, iar abordările tradiționale ale DO nu ar avea un impact suficient sau rapid. Un sondaj al opiniilor directorilor executivi cu privire la dezvoltarea organizațională (IPD, 1999a) a constatat că o mare parte dintre aceștia se așteaptă la contribuții mai mari în echipă, la practici mai sofisticate de management al oamenilor și la procese de gestionare a cunoștințelor. După cum a comentat IPD, „HRul are un rol esențial în dezvoltarea comportamentelor și culturii care să sprijine implementarea acestor strategii".

MANAGEMENTUL SCHIMBĂRII

Procesul de schimbare

Conceptual, procesul de schimbare începe cu conștientizarea necesității schimbării. O analiză a acestei situații și a factorilor care au creat-o conduce la o diagnoză a caracteristicilor distinctive ale acestora și la indicarea direcției în care trebuie luate măsuri. Posibilele cursuri de acțiune pot fi apoi identificate și evaluate și se poate alege acțiunea preferată.

Atunci este necesar să decideți cum să ajungeți de aici până acolo. Gestionarea schimbării în timpul acestei stări de tranziție este o fază critică în procesul de schimbare. Aici apar problemele introducerii schimbării și trebuie gestionate. Aceste probleme pot include rezistența la schimbare, stabilitate scăzută, niveluri ridicate de stres, energie dirijată greșit, conflict și pierderea impulsului. De aici și necesitatea de a face tot posibilul pentru a anticipa reacțiile și eventualele impedimente la introducerea schimbării.

Etapa de instalare poate fi, de asemenea, dureroasă. Atunci când planifică schimbarea, oamenii au tendința de a crede că va fi un proces complet logic și liniar de trecere de la A la B. Nu este deloc așa. După cum este descris de Pettigrew și Whipp (1991), implementarea schimbării este un „ proces iterativ, cumulativ și de reformulare în utilizare".

Pentru a gestiona schimbarea, este mai întâi necesar să înțelegem tipurile de schimbare și de ce oamenii rezistă schimbării. Este important să rețineți că, deși cei care doresc schimbarea trebuie să fie constant în ceea ce privește scopurile, ei trebuie să fie flexibili în ceea ce privește mijloacele. Acest lucru le cere să ajungă la o înțelegere a diferitelor modele de schimbare care au fost dezvoltate. În lumina înțelegerii acestor modele, ele vor fi mai bine echipate pentru a utiliza liniile directoare pentru schimbare prezentate la sfârșitul acestei secțiuni.

Tipuri de schimbare

Există două tipuri principale de schimbare: strategică și operațională.

Schimbare strategică

Schimbarea strategică se referă la transformarea organizațională, așa cum este descrisă în ultima secțiune a acestui capitol. Se ocupă de probleme ample, pe termen lung și la nivelul întregii organizații. Este vorba despre trecerea la o stare viitoare, care a fost definită în general în termeni de viziune strategică și de anvergură. Acesta va acoperi scopul și misiunea organizației , filosofia ei corporativă în chestiuni precum creșterea, calitatea, inovația și valorile referitoare la oameni, nevoile clienților serviți și tehnologiile utilizate. Această definiție generală conduce la specificații de poziționare competitivă și obiective strategice pentru atingerea și menținerea avantajului competitiv și pentru dezvoltarea pieței produsului. Aceste obiective sunt susținute de politici privind marketingul, vânzările, producția, dezvoltarea de produse și procese, finanțe și managementul resurselor umane.

Schimbarea strategică are loc în contextul mediului extern competitiv, economic și social și al resurselor interne ale organizației, capacităților , culturii, structurii și sistemelor. Implementarea sa cu succes necesită o analiză amănunțită și înțelegere a acestor factori în etapele de formulare și planificare. Realizarea finală a avantajului competitiv durabil se bazează pe calitățile definite de Pettigrew și Whipp (1991), și anume: „capacitatea firmei de a identifica și înțelege forțele competitive în joc și modul în care acestea se schimbă în timp, legate de competența unei afaceri de a mobiliza și gestiona resursele necesare răspunsului competitiv ales în timp".

Schimbarea strategică, totuși, nu ar trebui tratată simplist ca un proces liniar de trecere de la A la B, care poate fi planificat și executat ca o secvență logică de evenimente. Pettigrew și Whipp (1991) au emis următorul avertisment pe baza lor

în competitivitate şi gestionarea schimbării în industria auto, a serviciilor financiare, a asigurărilor şi a editurilor:

> Procesul prin care se fac schimbările strategice trece rareori direct prin etape ordonate, succesive de analiză, alegere și implementare. Schimbările din mediul firmei amenință în mod persistent cursul și logica schimbărilor strategice: dilema abundă... Concluzionăm că una dintre trăsăturile definitorii ale procesului, în ceea ce privește acțiunea managementului, este ambiguitatea; rareori există o logică ușor izolată a schimbării strategice. În schimb, acest proces își poate deriva forța motrice dintr-un amalgam de imperative economice, personale și politice. Introducerea lor în timp necesită ca cei responsabili cu gestionarea procesului să facă evaluări continue, alegeri repetate și ajustări multiple.

Schimbare operațională

Schimbarea operaţională se referă la noi sisteme, proceduri, structuri sau tehnologii care vor avea un efect imediat asupra aranjamentelor de lucru din cadrul unei părţi a organizaţiei. Dar impactul lor asupra oamenilor poate fi mai semnificativ decât schimbarea strategică mai amplă şi trebuie tratate la fel de atent.

Rezistența la schimbare

De ce oamenii rezistă schimbării

Oamenii rezistă schimbării, deoarece este văzută ca o ameninţare pentru modelele familiare de comportament, precum şi pentru statutul şi recompensele financiare. Joan Woodward (1968) a spus clar acest punct:

> Când vorbim despre rezistența la schimbare, avem tendința de a presupune că managementul este întotdeauna rațional în schimbarea direcției și că angajații sunt proști, emoționali sau irațională când nu răspund așa cum ar trebui. Dar dacă un individ va fi mai rău, în mod explicit sau implicit, atunci când modificările propuse au fost făcute, orice rezistență este complet rațională în ceea ce privește propriul interes. Interesele organizației și ale individului nu coincid întotdeauna.

Mai exact, principalele motive pentru a rezista la schimbare sunt următoarele:

- *Şocul noului* - oamenii sunt suspicioşi cu privire la tot ceea ce percep că le va deranja rutinele, metodele de lucru sau condiţiile de angajare stabilite . Ei nu vor să piardă securitatea a ceea ce le este familiar. S-ar putea să nu creadă declaraţiile conducerii că schimbarea este şi în beneficiul lor

ca cel al organizației; uneori cu un motiv întemeiat. Ei pot simți că managementul are motive ascunse și, uneori, cu cât protestele conducerii sunt mai puternice, cu atât mai puțin vor fi crezuți.

- *Temeri economice* - pierderi de bani, amenințări la adresa siguranței locului de muncă.
- *Incomod* - schimbarea va îngreuna viața.
- *Incertitudine* - schimbarea poate fi îngrijorătoare din cauza incertitudinii cu privire la impactul probabil.
- *Temeri simbolice* - o mică schimbare care poate afecta un simbol prețuit, cum ar fi un birou separat sau un loc de parcare rezervat, le poate simboliza pe cele mari, mai ales atunci când angajații nu sunt siguri despre cât de extins va fi programul de schimbare.
- *Amenințare la adresa relațiilor interpersonale* – orice lucru care perturbă relațiile sociale obișnuite și standardele grupului va fi rezistat.
- *Amenințare la adresa statutului sau abilității* – schimbarea este percepută ca o reducere a statutului indivizilor sau ca o decalificare a acestora.
- *Temeri de competență* - preocupare față de capacitatea de a face față noilor cerințe sau de a dobândi noi abilități.

Depășirea rezistenței la schimbare

Rezistența la schimbare poate fi greu de depășit chiar și atunci când nu dăunează celor în cauză. Dar încercarea trebuie făcută. Primul pas este de a analiza impactul potențial al schimbării, luând în considerare modul în care aceasta va afecta oamenii în locurile lor de muncă. Analiza ar trebui să indice ce aspecte ale schimbării propuse pot fi susținute în general sau de către persoane specifice și care aspecte pot fi rezistate. Pe cât posibil, reacțiile potențial ostile sau negative ale oamenilor ar trebui identificate, ținând cont de toate motivele posibile de rezistență la schimbare enumerate mai sus. Este necesar să încercați să înțelegeți sentimentele și temerile probabile ale celor afectați, astfel încât grijile inutile să poată fi atenuate și, pe cât posibil, ambiguitățile să poată fi rezolvate. În realizarea acestei analize, persoana care introduce schimbarea, care este uneori numită „agentul schimbării", ar trebui să recunoască faptul că ideile noi sunt susceptibile de a fi suspecte și ar trebui să prevadă ample pentru discutarea reacțiilor la propuneri pentru a asigura înțelegerea completă a acestora.

Implicarea în procesul de schimbare oferă oamenilor șansa de a-și exprima și rezolva preocupările și de a face sugestii cu privire la forma schimbării și la modul în care aceasta ar trebui introdusă. Scopul este de a obține „proprietate" - un sentiment în rândul oamenilor că schimbarea este ceva cu care sunt fericiți să trăiască, deoarece au fost implicați în planificarea și introducerea acesteia - a devenit schimbarea *lor* .

Comunicările despre schimbarea propusă ar trebui să fie pregătite și formulate cu atenție, astfel încât temerile inutile să fie atenuate. Ar trebui utilizate toate canalele disponibile, așa cum sunt descrise în Capitolul 54, dar cele mai bune sunt comunicațiile față în față direct de la manageri la indivizi sau printr-un sistem de informare în echipă.

Schimbați modelele

Cele mai cunoscute modele de schimbare sunt cele dezvoltate de Lewin (1951) şi Beckhard (1969). Dar alte contribuţii importante la înţelegerea mecanismelor de schimbare au fost aduse de Thurley (1979), Quinn (1980), Nadler şi Tushman (1980), Bandura (1986) şi Beer *şi colab* (1990).

Lewin

Mecanismele de bază pentru gestionarea schimbării, conform lui Lewin (1951), sunt următoarele:

- *Dezgheţarea* - alterarea actualului echilibru stabil care susţine comportamentele şi atitudinile existente. Acest proces trebuie să ţină seama de ameninţările inerente pe care schimbarea le prezintă oamenilor şi de nevoia de a-i motiva pe cei afectaţi să atingă starea naturală de echilibru prin acceptarea schimbării.
- *Schimbarea* - dezvoltarea de noi răspunsuri bazate pe informaţii noi.
- *Îngheţarea* – stabilizarea schimbării prin introducerea noilor răspunsuri în personalităţile celor în cauză.

Lewin a sugerat, de asemenea, o metodologie pentru analiza schimbării pe care a numit-o „analiza forţei câmpului". Aceasta implică:

- analizarea forţelor de reţinere sau motrice care vor afecta trecerea la starea viitoare; aceste forţe de reţinere vor include reacţiile celor care consideră schimbarea ca fiind inutilă sau ca fiind o ameninţare;
- evaluarea care dintre forţele motrice sau de reţinere sunt critice;
- luând măsuri atât pentru creşterea forţelor motrice critice, cât şi pentru reducerea forţelor critice de reținere.

Beckhard

Potrivit lui Beckhard (1969), un program de schimbare ar trebui să includă următoarele procese:

- stabilirea obiectivelor şi definirea stării viitoare sau a condiţiilor organizaţionale dorite după schimbare;

- diagnosticarea stării prezente în raport cu aceste obiective;
- definirea activităţilor şi angajamentelor statului de tranziţie necesare pentru îndeplinirea viitorului stat;
- elaborarea de strategii şi planuri de acţiune pentru gestionarea acestei tranziţii în lumina unei analize a factorilor susceptibili de a afecta introducerea schimbării.

Thurley

Thurley (1979) a descris următoarele cinci abordări ale managementului schimbării:

- *Directiva* - impunerea schimbării în situaţii de criză sau când alte metode au eşuat. Aceasta se realizează prin exercitarea puterii manageriale fără consultare .
- *Negociat* - această abordare recunoaşte că puterea este împărţită între angajator şi angajat şi că schimbarea necesită negociere, compromis şi acord înainte de a fi implementată.
- *„Inimi şi minţi"* - un impuls atotcuprinzător pentru a schimba atitudinile, valorile şi convingerile întregii forţe de muncă. Această abordare „normativă" (adică una care pleacă de la o definiţie a ceea ce managementul consideră că este corect sau „normal") urmăreşte „angajamentul" şi „viziunea comună", dar nu include neapărat implicarea sau participarea.
- *Analitic* - o abordare teoretică a procesului de schimbare folosind modele de schimbare precum cele descrise mai sus. Se trece secvenţial de la analiza şi diagnosticarea situaţiei, prin stabilirea obiectivelor, proiectarea procesului de schimbare, evaluarea rezultatelor şi, în final, determinarea obiectivelor pentru următoarea etapă a procesului de schimbare. Aceasta este abordarea raţională şi logică mult favorizată de consultanţi - externi şi interni. Dar schimbarea se desfăşoară rareori la fel de bine cum ar sugera acest model. Emoţiile, politica de putere şi presiunile externe înseamnă că abordarea raţională, deşi ar putea fi calea corectă de a începe, este greu de susţinut.
- *Bazat pe acţiune* - aceasta recunoaşte că modul în care managerii se comportă în practică seamănă puţin cu modelul analitic, teoretic. Distincţia dintre gândirea managerială şi acţiunea managerială se estompează în practică până la invizibilitate . Ceea ce cred managerii este ceea ce fac ei. Prin urmare, viaţa reală duce adesea la o abordare „gata, ţintă, foc" pentru managementul schimbării. Această abordare tipică a schimbării începe cu o convingere largă că există un fel de problemă, deşi este posibil să nu fie bine definită. Identificarea soluţiilor posibile, adesea pe bază de încercare şi eroare, conduce la o clarificare a naturii problemei şi la o înţelegere comună a unei posibile soluţii optime, sau cel puţin a unui cadru în care soluţiile pot fi descoperite.

Quinn

Potrivit lui Quinn (1980), abordarea schimbării strategice este caracterizată ca un proces de îmbinare cu talent „analiza formală, tehnici comportamentale şi politică de putere pentru a produce o mişcare coezive pas cu pas către scopuri care au fost concepute iniţial, dar care sunt constant rafinate şi remodelate pe măsură ce apar noi informaţii. Metodologia lor de integrare poate fi descrisă cel mai bine ca „incrementare logică ".' Quinn subliniază că este necesar să:

- creează gradul de conştientizare şi angajament;
- extinderea sprijinului politic;
- gestionarea coaliţiilor;
- dă putere campionii.

Nadler și Tushman

Orientările elaborate de Nadler şi Tushman (1980) privind implementarea schimbării au fost:

- *Motivaţi* pentru a obţine schimbări de comportament ale indivizilor.
- *Gestionaţi tranziţia* făcând aranjamente organizaţionale menite să asigure menţinerea controlului în timpul şi după tranziţie şi prin dezvoltarea şi comunicarea unei imagini clare a viitorului.
- *Modelaţi dinamica politică a schimbării* astfel încât centrele de putere să se dezvolte care să susţină schimbarea mai degrabă decât să o blocheze.
- *Construiţi stabilitatea* structurilor şi proceselor pentru a servi drept ancore pentru care oamenii să se ţină. Organizaţiile şi indivizii nu pot suporta decât atâtea incertitudini şi turbulenţe (de aici accentul pus de Quinn (1980) pe necesitatea unei abordări incrementale).

Bandura

Modalităţile în care oamenii se schimbă au fost descrise de Bandura (1986) după cum urmează:

1. Oamenii fac alegeri conştiente cu privire la comportamentul lor.
2. Informaţiile pe care oamenii le folosesc pentru a face alegerile provin din mediul lor .
3. Alegerile lor se bazează pe:
   - lucrurile care sunt importante pentru ei;
   - opiniile pe care le au despre propriile abilităţi de a se comporta în anumite moduri;

   - consecinţele pe care ei cred că se vor acumula pentru orice comportament în care decid să se angajeze.

Pentru cei interesaţi de managementul schimbării, implicaţiile acestei teorii sunt următoarele:

- cu cât este mai strânsă legătura dintre un anumit comportament şi un anumit rezultat, cu atât este mai probabil să ne angajăm în acel comportament;
- cu cât rezultatul este mai dezirabil, cu atât este mai probabil să ne angajăm într-un comportament care credem că va duce la acesta;
- cu cât suntem mai încrezători că ne putem asuma de fapt un nou comportament, cu atât avem mai multe şanse să-l încercăm.

Prin urmare, pentru a schimba comportamentul oamenilor, trebuie mai întâi să schimbăm mediul în care lucrează, în al doilea rând, să-i convingem că noul comportament este ceva pe care îl pot realiza (formarea este importantă) şi, în al treilea rând, să-i convingem că va duce la un rezultat pe care îl vor aprecia. Niciunul dintre aceşti paşi nu este uşor.

Bere, Eisenstat și Spector

Michael Beer (1990) şi colegii săi au sugerat într-un articol important *al Harvard Business Review* , „De ce programele de schimbare nu produc schimbare", că majoritatea acestor programe sunt ghidate de o teorie a schimbării care este fundamental defectuoasă. Această teorie afirmă că schimbările de atitudine duc la schimbări de comportament. „Conform acestui model, schimbarea este ca o experienţă de conversie. Odată ce oamenii „obţin religia", vor urma cu siguranţă schimbări în comportamentul lor. Ei cred că această teorie duce procesul de schimbare exact înapoi:

> De fapt, comportamentul individual este puternic modelat de rolurile organizaționale pe care oamenii le joacă. Prin urmare, cel mai eficient mod de a schimba comportamentul este de a pune oamenii într-un nou context organizațional, care le impune noi roluri, responsabilități și relații. Acest lucru creează o situație care într-un fel „forțează" noi atitudini și comportamente asupra oamenilor.

Ei prescriu şase paşi către o schimbare eficientă, care se concentrează pe ceea ce ei numesc „alinierea sarcinilor" - reorganizarea rolurilor, responsabilităţilor şi relaţiilor angajaţilor pentru a rezolva probleme specifice de afaceri în unităţi mici, unde obiectivele şi sarcinile pot fi clar definite. Scopul urmăririi paşilor care se suprapun este de a construi un ciclu de auto-întărire de angajament, coordonare şi competenţă. Paşii sunt:

1. Mobilizaţi angajamentul faţă de schimbare prin analiza comună a problemelor.
2. Dezvoltaţi o viziune comună asupra modului în care să vă organizaţi şi să gestionaţi pentru a atinge obiective precum competitivitatea.
3. Promovaţi consensul pentru noua viziune, competenţa de a o pune în aplicare şi coeziunea pentru a o promova.
4. Răspândiţi revitalizarea în toate departamentele fără a o împinge de sus - nu forţaţi problema, lăsaţi fiecare departament să-şi găsească propriul drum către noua organizaţie .
5. Instituţionalizarea revitalizării prin politici, sisteme şi structuri formale.
6. Monitorizați și ajustați strategiile ca răspuns la problemele din procesul de revitalizare.

Ghid pentru managementul schimbării

- Realizarea schimbărilor durabile necesită un angajament puternic şi o conducere vizionară din partea de sus.
- Este necesară înţelegerea culturii organizaţiei şi a pârghiilor de schimbare care sunt cel mai probabil să fie eficiente în acea cultură.
- Cei preocupaţi de gestionarea schimbării la toate nivelurile ar trebui să aibă temperamentul şi abilităţile de conducere adecvate circumstanţelor organizaţiei şi strategiilor sale de schimbare.
- Este important să construim un mediu de lucru care să favorizeze schimbarea. Aceasta

înseamnă dezvoltarea firmei ca „organizaţie care învaţă".

- Oamenii susţin ceea ce ajută să creeze. Angajamentul faţă de schimbare este îmbunătăţit dacă celor afectaţi de schimbare li se permite să participe cât mai deplin posibil la planificarea şi implementarea acesteia. Scopul ar trebui să fie acela de a-i face să „deţină" schimbarea, aşa cum îşi doresc şi cu care vor fi bucuroşi să trăiască.
- Sistemul de recompense ar trebui să încurajeze inovaţia şi să recunoască succesul în realizarea schimbării.
- Schimbarea va implica întotdeauna eşec, precum şi succes. Eşecurile trebuie aşteptate şi de la care trebuie învăţate.
- Dovezile concrete şi datele despre necesitatea schimbării sunt cele mai puternice instrumente pentru realizarea acesteia, dar stabilirea nevoii de schimbare este mai uşor decât a decide cum să o satisfaci.
- Este mai uşor să schimbi comportamentul prin schimbarea proceselor, structurii şi sistemelor decât să schimbi atitudinile sau cultura corporativă.
- Există întotdeauna oameni în organizaţii care pot acţiona ca campioni ai schimbării. Ei vor saluta provocările şi oportunităţile pe care le poate oferi schimbarea. Ei sunt cei care urmează să fie aleşi ca agenţi de schimbare.

- Rezistenţa la schimbare este inevitabilă dacă indivizii în cauză simt că vor fi mai rău - implicit sau explicit. Gestionarea ineptă a schimbării va produce această reacţie.
- Într-o epocă a concurenţei globale, a inovaţiei tehnologice, a turbulenţelor, a discontinuităţii , chiar a haosului, schimbarea este inevitabilă şi necesară. Organizaţia trebuie să facă tot posibilul pentru a explica de ce schimbarea este esenţială şi cum îi va afecta pe toată lumea. Mai mult, trebuie depuse toate eforturile pentru a proteja interesele celor afectaţi de schimbare.

TRANSFORMARE ORGANIZAȚIONALĂ

Definit

Transformarea, conform Dicţionarului Webster, este: „O schimbare în forma, structura, natura a ceva". Transformarea organizaţională este procesul prin care se asigură că o organizaţie poate dezvolta şi implementa programe majore de schimbare care vor asigura că răspunde strategic la noile cerinţe şi continuă să funcţioneze eficient în mediul dinamic în care operează. Activităţile de transformare organizaţională pot implica schimbări radicale ale structurii, culturii şi proceselor organizaţiei - felul în care aceasta priveşte lumea. Acest lucru poate fi ca răspuns la presiunile concurenţiale, fuziuni, achiziţii, investiţii, dezinvestiţii , schimbări în tehnologie, linii de produse, pieţe, exerciţii de reducere a costurilor şi decizii de reducere sau externalizare a lucrărilor. Schimbarea transformaţională poate fi impusă unei organizaţii de investitori sau de decizii guvernamentale. Poate fi iniţiat de un nou director executiv şi echipă de top management cu misiunea de a „întoarce" afacerea.

Schimbarea transformaţională înseamnă că dezvoltările semnificative şi de anvergură sunt

planificate şi implementate în structurile corporative şi procesele la nivelul întregii organizaţii. Modificarea nu este nici incrementală (bit cu bit), nici tranzacţională (se referă exclusiv la sisteme şi proceduri). Schimbarea tranzacţională, conform lui Pascale (1990), este doar preocupată de modificarea modurilor în care organizaţia face afaceri şi oamenii interacţionează unii cu alţii în fiecare zi şi „este eficientă atunci când ceea ce îţi doreşti este mai mult decât ceea ce ai deja". El pledează pentru o „îmbunătăţire discontinuă a capacităţii" şi aceasta el descrie drept transformare.

Distincția dintre transformarea organizațională și dezvoltarea organizației

Programele de transformare organizaţională sunt conduse de afaceri. Aceştia se concentrează pe ceea ce trebuie făcut pentru a se asigura că afacerea funcţionează mai eficient în adăugare

valoare, în special pentru proprietarii săi, şi obţinerea unui avantaj competitiv. Aceştia vor fi preocupaţi de construirea capacităţii strategice şi de îmbunătăţirea modului în care afacerea îşi atinge obiectivele. Aceasta înseamnă luarea în considerare a ceea ce trebuie făcut pentru a se asigura că oamenii lucrează şi interacţionează bine, dar nu sunt dominaţi de conceptele de ştiinţă comportamentală, aşa cum a fost cazul intervenţiilor tradiţionale OD .

Tipuri de schimbare transformațională

Cele patru tipuri de schimbări transformaţionale identificate de Beckhard (1989) sunt:

- *o schimbare în ceea ce conduce organizaţia* - de exemplu, o schimbare de la a fi condusă de producţie la a fi condusă de piaţă ar fi transformatoare;
- *o schimbare fundamentală în relaţiile dintre sau între părţile organizaţionale* - de exemplu, descentralizarea;
- *o schimbare majoră a modalităţilor de a lucra* - de exemplu, introducerea de noi tehnologii , cum ar fi fabricarea integrată pe computer;
- *o schimbare culturală de bază a normelor, valorilor sau sistemelor de cercetare* - de exemplu, dezvoltarea unei culturi centrate pe client.

Transformare prin leadership

Programele de transformare sunt conduse de la vârf în cadrul organizaţiei. Ei nu se bazează pe un „agent de schimbare" extern, aşa cum au făcut intervenţiile tradiţionale OD , deşi se poate obţine consultanţă externă de specialitate cu privire la aspecte ale transformării, cum ar fi planificarea strategică, reorganizarea sau dezvoltarea de noi procese de recompensare.

Condiţia prealabilă pentru un program de succes este prezenţa unui lider transformaţional care, aşa cum este definit de Burns (1978), îi motivează pe alţii să lupte pentru obiective de ordin superior, mai degrabă decât doar interes pe termen scurt. Liderii transformaţionali merg dincolo de rezolvarea problemelor de management de zi cu zi; ei angajează oamenii să acţioneze şi se concentrează pe dezvoltarea de noi niveluri de conştientizare a locului în care se află viitorul şi angajamentul de a realiza acel viitor. Burns pune în contrast liderii transformaţionali cu liderii tranzacţionali care operează prin construirea unei reţele de tranzacţii interpersonale într-o situaţie stabilă şi care solicită conformare mai degrabă decât angajament prin sistemul de recompense şi exercitarea autorităţii şi puterii. Liderii tranzacţionali pot fi buni în a face faţă problemelor de aici şi acum, dar nu vor oferi viziunea necesară pentru a transforma viitorul.

Gestionarea tranziției

Tranziția de la locul unde se află organizația la locul unde își dorește organizația să fie este partea critică a unui program de transformare. Tocmai în perioada de tranziție de a ajunge de aici încolo are loc schimbarea. Managementul tranziției pleacă de la o definire a stării viitoare și o diagnoză a stării prezente. Apoi este necesar să se definească ce trebuie făcut pentru a realiza transformarea. Aceasta înseamnă a decide asupra noilor procese, sisteme, proceduri, structuri, produse și piețe care urmează să fie dezvoltate. După definirea acestora, se poate programa munca și se pot defini resursele necesare (oameni, bani, echipamente și timp). Planul de gestionare a tranziției ar trebui să includă prevederi pentru implicarea oamenilor în proces și pentru a le comunica despre ceea ce se întâmplă, de ce se întâmplă și cum îi va afecta. În mod clar, obiectivele sunt de a atrage cât mai mulți oameni posibil să se angajeze în schimbare.

Programul de transformare

Cei opt pași necesari pentru a transforma o organizație au fost rezumați de Kotter (1995) după cum urmează:

1. *Stabilirea unui sentiment de urgență*
   - Examinarea pieței și a realităților competitive
   - Identificarea și discutarea crizelor, potențialelor crize sau oportunităților majore
2. *Formarea unei puternice coaliții de ghidare*
   - Adunarea unui grup cu suficientă putere pentru a conduce efortul de schimbare
   - Încurajarea grupului să lucreze împreună ca o echipă
3. *Crearea unei viziuni*
   - Crearea unei viziuni care să ajute la direcționarea efortului de schimbare
   - Dezvoltarea strategiilor pentru realizarea acestei viziuni
4. *Comunicarea viziunii*
   - Folosind fiecare vehicul posibil pentru a comunica noua viziune și strategii
   - Predarea unor noi comportamente prin exemplul coaliției de ghidare
5. *Împuternicirea altora să acționeze conform viziunii*
   - A scăpa de obstacolele în calea schimbării
   - Schimbarea sistemelor sau structurilor care subminează grav viziunea
   - Încurajarea asumării riscurilor și a ideilor, activităților și acțiunilor netradiționale
6. *Planificarea și crearea de câștiguri pe termen scurt*
   - Planificarea pentru îmbunătățirea vizibilă a performanței
   - Crearea acestor îmbunătățiri
   - Recunoașterea și recompensarea angajaților implicați în îmbunătățiri
7. *Consolidând îmbunătățirile și producând și mai multe schimbări*
   - Folosirea credibilității sporite pentru a schimba sisteme, structuri și politici care nu se potrivesc viziunii

- Angajarea, promovarea şi dezvoltarea angajaţilor care pot implementa viziunea
- Revigorarea procesului cu noi proiecte, teme şi agenţi de schimbare

8. *Instituţionalizarea noilor abordări*
   - Articularea legăturilor dintre noile comportamente şi succesul corporativ
   - Dezvoltarea mijloacelor pentru a asigura dezvoltarea şi succesiunea leadershipului.

Rolul resurselor umane în transformarea organizațională

HR poate şi ar trebui să joace un rol cheie în programele de tranziţie şi transformare organizaţională. Poate oferi ajutor şi îndrumări în analiză şi diagnosticare, evidenţiind - problemele oamenilor care vor afecta fundamental succesul programului. HR poate oferi sfaturi cu privire la resursele programului şi la planificarea şi implementarea aspectelor vitale ale procesului de formare, recompensă, comunicare şi implicare. Poate anticipa problemele oamenilor şi le poate rezolva înainte ca acestea să devină grave. În cazul în care programul implică restructurare şi reducere, HR poate oferi sfaturi despre cum ar trebui făcut acest lucru în mod uman şi cu perturbarea minimă a vieţii oamenilor.

PROCESE DE DEZVOLTARE ȘI SCHIMBARE

Team building

Activităţile de team-building au ca scop îmbunătăţirea şi dezvoltarea eficienţei unui grup de oameni care lucrează (permanent sau temporar) împreună. Această îmbunătăţire poate fi definită în termeni de rezultate, de exemplu viteza şi calitatea deciziilor şi acţiunilor produse de echipă. De asemenea, poate fi definit în termeni mai nebuloşi, cum ar fi calitatea relaţiilor sau o mai mare cooperare. Activităţile din programele de team-building pot:

- creşterea gradului de conştientizare a proceselor sociale care au loc în cadrul echipelor;
- dezvoltarea abilităţilor interactive sau interpersonale care permit indivizilor să funcţioneze eficient ca membri ai echipei;
- creşte eficienţa generală cu care operează echipele în organizaţie.

Pentru a fi eficiente, programele de formare a echipei ar trebui să fie direct relevante pentru responsabilităţile participanţilor şi să fie considerate relevante de toţi participanţii. Ele trebuie să susţină obiectivele de afaceri, să se potrivească cu aranjamentele practice de lucru şi să reflecte valorile pe care organizaţia doreşte să le promoveze. Pot fi utilizate abordări precum învăţarea prin acţiune, dinamica grupului, exerciţiile de grup, formarea abilităţilor interactive, video interactiv, jocul de rol şi simularea. Antrenamentul pentru formarea echipelor se bazează adesea pe clasificările Belbin sau Margerison şi McCann ale rolurilor de echipă, aşa cum sunt enumerate în Capitolul 20.

Învăţarea în aer liber (dezvoltarea în aer liber) este o altă metodă bună de a oferi formare de

formare a echipei. Poate oferi o apropiere mai apropiată de realitate decât alte forme de antrenament. Participanţii tind să se comporte mai normal şi, paradoxal , tocmai pentru că sarcinile nu au legătură cu activităţile de muncă şi sunt relativ simple, ei evidenţiază procesele implicate în munca în echipă şi oferă o bază bună pentru identificarea modului în care aceste procese pot fi îmbunătăţite.

Management total al calitatii

Managementul calităţii totale este un efort intens, pe termen lung, îndreptat către crearea şi menţinerea standardelor înalte de calitate a produselor şi a serviciilor aşteptate de clienţi. Ca atare, poate funcţiona ca o influenţă majoră în dezvoltarea culturii şi proceselor organizaţiei. Obiectivul este de a creşte gradul de conştientizare a tuturor angajaţilor că calitatea este vitală pentru succesul organizaţiei şi viitorul acestora. Afacerea trebuie transformată într-o entitate care există pentru a oferi valoare clienţilor prin satisfacerea nevoilor acestora.

Îmbunătățirea continuă

Îmbunătăţirea continuă este o filozofie de management care susţine că lucrurile pot fi făcute mai bine. Îmbunătăţirea continuă este definită de Bessant *şi colab.* (1994) ca „un proces la nivelul întregii companii de inovare incrementală concentrată şi continuă susţinută pe o perioadă de timp". Cuvintele cheie din această definiţie sunt:

- *Concentrat* - îmbunătăţirea continuă abordează probleme specifice în care eficienţa - operaţiunilor şi proceselor trebuie îmbunătăţită, în cazul în care ar trebui furnizate produse sau servicii de calitate superioară şi, mai important, în care nivelurile de servicii şi satisfacţie clienţilor trebuie îmbunătăţite.
- *Continuu* - căutarea de îmbunătăţire este fără sfârşit; nu este o campanie unică pentru a trata probleme izolate.
- *Incremental* - îmbunătăţirea continuă nu înseamnă să facă salturi cuantice bruşte ca răspuns la situaţii de criză; este vorba despre adoptarea unei abordări stabile, pas cu pas, pentru îmbunătăţirea modului în care organizaţia face lucrurile.

- *Inovaţie* – îmbunătăţirea continuă se preocupă de dezvoltarea de noi idei şi abordări pentru a face faţă problemelor şi cerinţelor noi şi uneori vechi.

Reproiectarea proceselor de afaceri

Reproiectarea proceselor de afaceri ca panaceu a apărut în anii 1990. Acesta examinează procesele pe orizontală în organizaţii pentru a stabili cum pot fi integrate mai eficient şi simplificate. Exerciţiile de reinginerie pot oferi o abordare generală a dezvoltării unei organizaţii, dar deseori promit mai mult decât realizează şi au fost criticate pentru că nu acordă suficientă atenţie elementului uman.

Managementul performanței

Managementul performanţei ca proces holistic - atotcuprinzător - pentru gestionarea performanţei în cadrul unei organizaţii este unul dintre instrumentele cele mai frecvent utilizate pentru îmbunătăţirea eficienței organizaţionale. Este descris în partea a VII-a.

Partea a VI-a

Resurse de oameni

DEFINIREA RESURSELOR DE OAMENI

Resurse de oameni este preocupată de a se asigura că organizaţia obţine şi păstrează capitalul uman de care are nevoie şi îl angajează productiv. Este vorba şi despre acele aspecte ale practicii de angajare care se preocupă de primirea oamenilor în organizaţie şi, dacă nu există alternativă, eliberarea acestora. Este o parte cheie a procesului MRU.

RESURSE OAMENI ȘI MRU

MRU se referă în mod fundamental la potrivirea resurselor umane cu nevoile strategice şi operaţionale ale organizaţiei şi asigurarea utilizării depline a acestor resurse. Este preocupat nu numai de obţinerea şi păstrarea numărului şi calităţii personalului necesar, ci şi de selectarea şi promovarea persoanelor care „se potrivesc" culturii şi cerinţelor strategice ale organizaţiei.

MRU pune mai mult accent decât managementul tradiţional al personalului pe găsirea de oameni ale căror atitudini şi comportament sunt susceptibile de a fi congruente cu ceea ce managementul consideră că este adecvat şi favorabil succesului. În cuvintele lui Townley (1989), organizaţiile se concentrează mai mult pe „atitudinea şi comportamentul".

caracteristicile salariaților". Această tendință are pericolele ei. Organizațiile inovatoare și adaptabile au nevoie de non-conformiști, chiar și de neconformiști, care să poată „contra sistemul". Dacă managerii recrutează oameni „după propria imagine" există riscul de a dota organizația cu clone conformiste și de a perpetua o cultură disfuncțională – una care poate fi avut succes în trecut, dar nu mai este adecvată (nimic nu dă greș ca succesul).

Prin urmare, abordarea MRU a resurselor subliniază că potrivirea resurselor cu cerințele organizaționale nu înseamnă pur și simplu menținerea status quo-ului și perpetuarea unei culturi moribunde. Poate și adesea înseamnă schimbări radicale în gândirea competențelor necesare în viitor pentru a obține o creștere durabilă și pentru a realiza o schimbare culturală. Politicile de resurse HRM abordează două întrebări fundamentale:

1. *De ce fel de oameni avem nevoie pentru a concura eficient, acum și în viitorul apropiat?*
2. *Ce trebuie să facem pentru a atrage, dezvolta și păstra aceşti oameni?*

Integrarea strategiilor de afaceri și de resurse

Filosofia din spatele abordării MRU a resurselor este că oamenii sunt cei care implementează planul strategic. După cum a spus Quinn Mills (1983), procesul este unul de „planificare cu oameni în minte".

Integrarea strategiilor de afaceri și de resurse se bazează pe înțelegerea direcției în care se îndreaptă organizația și a nevoilor de resurse umane rezultate în ceea ce privește:

- *numerele necesare în raport cu nivelurile de activitate proiectate;*
- *abilitățile necesare pe baza evoluțiilor tehnologice și a produselor/pieței și a strategiilor de îmbunătățire a calității sau de reducere a costurilor;*
- *impactul restructurării organizaționale ca urmare a raționalizării, descentralizării, amânării, fuziunilor, dezvoltării produselor sau pieței sau introducerea de noi tehnologii - de exemplu, producția celulară;*
- *planuri de schimbare a culturii organizației în domenii precum capacitatea de a livra, standardele de performanță, calitatea, serviciul pentru clienți, lucrul în echipă și flexibilitatea care indică nevoia de oameni cu atitudini, convingeri și caracteristici personale diferite.*

Acești factori vor fi puternic influențați de tipul de strategii de afaceri adoptate de organizație și de tipul de afaceri în care se află. Aceștia pot fi exprimați în termeni cum ar fi clasificarea afacerilor de către Boston Consulting Group ca pisică sălbatică, vedetă, vacă de bani sau câine; sau tipologia lui Miles and Snow (1978) a organizațiilor de apărător, prospector și analizator.

Există strategii de resurse pentru a oferi oamenii și abilitățile necesare pentru a sprijini strategia de afaceri, dar ar trebui să contribuie și la formularea acelei strategii. Directorii de HR

au obligaţia de a indica colegilor oportunităţile şi constrângerile de resurse umane care vor afecta realizarea planurilor strategice. În fuziuni sau achiziţii, de exemplu, capacitatea conducerii din cadrul companiei de a gestiona noua situaţie şi calitatea managementului în noua afacere vor fi consideraţii importante.

PLAN

Această parte tratează următoarele aspecte ale resurselor angajaţilor:

- *planificarea resurselor umane;*
- *managementul talentelor;*
- *recrutare;*
- *interviu de selecţie;*
- *testarea de selecţie;*
- *introducere în organizaţie;*
- *eliberare din organizaţie.*

25

Planificarea resurselor umane

ROLUL PLANIFICARII RESURSELOR UMANE

Definiţie

Planificarea resurselor umane determină resursele umane necesare organizaţiei pentru a-şi atinge obiectivele strategice. După cum l-au definit Bulla şi Scott (1994), acesta este „procesul pentru a se asigura că cerinţele de resurse umane ale unei organizaţii sunt identificate şi că sunt făcute planuri pentru satisfacerea acestor cerinţe". Planificarea resurselor umane se bazează pe convingerea că oamenii sunt cea mai importantă resursă strategică a unei organizaţii. Este, în general, preocupat de potrivirea resurselor cu nevoile afacerii pe termen lung, deşi uneori se va adresa cerinţelor pe termen mai scurt . Se adresează nevoilor de resurse umane atât în termeni cantitativi, cât şi calitativi, ceea ce înseamnă să răspunzi la două întrebări de bază: în primul rând, câţi oameni şi, în al doilea rând, ce fel de oameni? Planificarea resurselor umane analizează, de asemenea, aspecte mai ample legate de modurile în care oamenii sunt angajaţi şi dezvoltaţi pentru a îmbunătăţi eficienţa organizaţională. Prin urmare, poate juca un rol important în managementul strategic al resurselor umane.

Planificarea resurselor umane și planificarea afacerii

Conceptual, planificarea resurselor umane ar trebui să fie o parte integrantă a planificării afacerii . Procesul de planificare strategică ar trebui să definească schimbările proiectate în scară și

tipuri de activităţi desfăşurate de organizaţie. Ar trebui să identifice competenţele de bază de care organizaţia are nevoie pentru a-şi atinge obiectivele şi, prin urmare, cerinţele sale de competenţe. Dar există adesea limitări în ceea ce priveşte măsura în care sunt realizate astfel de planuri şi, într-adevăr, claritatea planurilor, iar acestea pot restricţiona fezabilitatea dezvoltării planurilor integrate de resurse umane care decurg din ele.

În măsura în care există planuri strategice de afaceri articulate, planificarea resurselor umane le interpretează în termeni de cerinţe de oameni. Dar poate influenţa strategia de afaceri atragând atenţia asupra modalităţilor în care oamenii ar putea fi dezvoltaţi şi desfăşuraţi mai eficient pentru a promova atingerea obiectivelor de afaceri, precum şi concentrându-se asupra oricăror probleme care ar putea trebui rezolvate pentru a se asigura că oamenii necesari vor fi disponibili şi vor fi capabili să aducă contribuţia necesară . După cum indică Quinn Mills (1983), planificarea resurselor umane este „un proces de luare a deciziilor care combină trei activităţi importante: (1) identificarea şi dobândirea numărului potrivit de oameni cu abilităţile adecvate, (2) motivarea acestora pentru a obţine performanţe ridicate şi (3) crearea de legături interactive între obiectivele de afaceri şi activităţile de planificare a oamenilor". În situaţiile în care nu există o strategie de afaceri clară, planificarea resurselor umane poate fi nevoită să se bazeze mai mult pe formularea de ipoteze ample cu privire la nevoia de oameni în viitor, pe baza unei forme de planificare a scenariilor. Alternativ, procesul de planificare s-ar putea concentra pe domenii specifice de activitate din cadrul organizaţiei în care este posibil să se anticipeze cerinţele viitoare probabile ale oamenilor în ceea ce priveşte numărul şi competenţele; de exemplu, oamenii de ştiinţă dintr-o divizie de dezvoltare a produselor.

Planificarea grea și blândă a resurselor umane

Se poate face o distincţie între planificarea resurselor umane „hard" şi „soft". Primul se bazează pe analiză cantitativă pentru a se asigura că numărul potrivit de persoane potrivite sunt disponibile atunci când este necesar. Planificarea soft a resurselor umane este preocupată de asigurarea disponibilităţii oamenilor cu tipul potrivit de atitudini şi motivaţie, care sunt dedicaţi organizaţiei şi implicaţi în munca lor şi se comportă în consecinţă. Se bazează pe evaluări ale cerinţelor pentru aceste calităţi şi măsurători ale măsurii în care acestea există, prin utilizarea anchetelor personalului, pe analiza rezultatelor revizuirilor managementului performanţei şi pe opiniile generate de focus grupuri.

Aceste evaluări şi analize pot duce la planuri de îmbunătăţire a mediului de muncă , oferind oportunităţi de dezvoltare a competenţelor şi carierelor şi adoptând o abordare „recompensă totală" care se concentrează pe recompensele „relaţionale" non-financiare, precum şi pe recompensele „tranzacţionale" financiare. Ele pot duce, de asemenea, la crearea unei strategii de management de angajament ridicat, care încorporează abordări precum crearea flexibilităţii funcţionale, proiectarea locurilor de muncă pentru a oferi motivaţie intrinsecă, accentuarea lucrului în echipă, desublinierea ierarhiilor şi diferenţelor de statut, creşterea siguranţei angajării, recompensarea oamenilor pe baza performanţei organizaţionale şi implementarea

valorilor specifice organizaţiei şi a unei culturi care să le unească organizaţiei. După cum au descris Marchington şi Wilkinson (1996), planificarea soft a resurselor umane „este mai explicit concentrată pe crearea şi modelarea culturii organizaţiei, astfel încât să existe o integrare clară între obiectivele corporative şi valorile, credinţele şi comportamentele angajaţilor". Dar, după cum subliniază ei, versiunea soft devine practic sinonimă cu întregul subiect al managementului resurselor umane .

Planificarea resurselor umane și planificarea forței de muncă

Planificarea resurselor umane este într-adevăr preocupată de probleme mai ample legate de angajarea oamenilor decât abordările cantitative tradiţionale ale planificării forţei de muncă. Asemenea abordări, după cum comentează Liff (2000), derivă dintr-o viziune raţională de sus în jos a planificării în care tehnici cantitative bine testate sunt aplicate evaluărilor pe termen lung ale ofertei şi cererii. Ea notează că „a existat o schimbare de la reconcilierea numărului de angajaţi disponibili cu locuri de muncă stabile previzibile, către o preocupare mai mare faţă de competenţe, dezvoltarea şi implementarea acestora".

Limitările planificării resurselor umane

Se spune că planificarea resurselor umane constă în trei paşi clari:

- Prognoza nevoilor viitoare ale oamenilor (prognoza cererii).
- Prognoza disponibilitatea viitoare a oamenilor (prognoza ofertei).
- Elaborarea de planuri pentru a potrivi oferta cu cererea.

Dar, aşa cum a subliniat Casson (1978), această înţelepciune convenţională reprezintă planificarea resurselor umane ca o „activitate atotcuprinzătoare, de elaborare a politicilor care produce, pe o bază continuă, previziuni precise folosind sisteme de planificare sofisticate din punct de vedere tehnic şi foarte integrate". Acesta sugerează că este mai bine privită, în primul rând, ca o activitate regulată de monitorizare, prin care stocurile şi fluxurile de resurse umane şi relaţia acestora cu nevoile de afaceri pot fi mai bine înţelese, evaluate şi controlate, evidenţiate problemele şi stabilirea unei baze din care să se răspundă evenimentelor neprevăzute; şi în al doilea rând, o activitate de investigare prin care pot fi explorate implicaţiile asupra resurselor umane ale unor anumite probleme şi situaţii de schimbare şi pot fi investigate efectele politicilor şi acţiunilor alternative.

El subliniază că precizia falsă a planurilor cuantificate ale nivelului de personal „are puţină valoare atunci când este reconciliată cu natura complexă şi în schimbare frecventă a forţei de muncă, a afacerilor şi a mediului extern". Conceptul tipic de planificare a resurselor umane ca

o chestiune de prognoză a cererii şi ofertei de oameni pe termen lung eşuează deoarece capacitatea de a face aceste estimări trebuie să fie sever limitată de dificultatea de a prezice influenţa evenimentelor externe. Există riscul, în cuvintele lui Heller (1972), ca „anticiparea sensibilă să fie transformată în numere nebuneşti, iar validitatea lor depinde de presupuneri mari şi vag".

Planificarea resurselor umane în prezent este mai probabil să se concentreze pe ce abilităţi vor fi necesare în viitor şi nu poate face decât să ofere o indicaţie amplă a numerelor necesare pe termen lung, deşi în unele circumstanţe ar putea implica realizarea de previziuni pe termen scurt atunci când este posibil să se prezică nivelurile de activitate şi cerinţele de competenţe cu un grad rezonabil de acurateţe. Astfel de previziuni se vor baza adesea pe scenarii ample, mai degrabă decât pe previziuni specifice cererii şi ofertei.

Incidența și justificarea planificării resurselor umane

Deşi noţiunea de planificare a resurselor umane este bine stabilită în vocabularul MRU, ea nu pare să fie practicată în mod obişnuit ca activitate cheie de resurse umane. După cum sugerează Rothwell (1995), „În afară de exemplele izolate, au existat puţine dovezi de cercetare privind utilizarea crescută sau succesul acesteia". Ea explică decalajul dintre teorie şi practică ca fiind rezultatul:

- impactul schimbării şi dificultatea de a prezice viitorul - „necesitatea de planificare poate fi invers proporţională cu fezabilitatea acesteia";
- „caleidoscopul schimbător" al priorităţilor şi strategiilor de politici în cadrul organizaţiilor;
- neîncrederea manifestată de mulţi manageri de teorie sau planificare – ei preferă adesea adaptarea pragmatică la conceptualizare;
- lipsa dovezilor că planificarea resurselor umane funcţionează.

Oricum ar fi, este dificil să respingem din stăpânire credinţa că ar trebui făcută o încercare generală de a prognoza cerinţele viitoare de resurse umane ca bază pentru planificare şi acţiune. Heller se referă la „anticiparea sensibilă" şi, probabil, despre aceasta este planificarea resurselor umane, ţinând cont de faptul că de obicei pot fi prevăzute schimbări majore în operaţiunile unei organizaţii. Dacă acesta este cazul, este logic să urmăriţi evoluţiile, astfel încât organizaţia să fie într-o poziţie mai bună pentru a face faţă problemelor legate de resurse în timp util.

Pe baza cercetărilor efectuate de Institutul pentru Studii privind Angajarea, Reilly (1999) a sugerat o serie de motive pentru care organizaţiile aleg să se angajeze într-o formă de planificare a resurselor umane. Acestea se încadrează în următoarele trei grupe.

- *Planificarea din motive de fond:* adică pentru a avea un efect practic prin optimizarea utilizării resurselor și/sau flexibilizarea acestora, dobândirea şi cultivarea abilităţilor care necesită

timp pentru a se dezvolta, identificarea potenţialelor probleme şi minimizarea şanselor de a lua o decizie proastă.

- *Planificarea datorită beneficiilor procesului* care implică înţelegerea prezentului pentru a se confrunta cu viitorul, ipoteze provocatoare şi gândire eliberatoare, luarea de decizii explicite care pot fi ulterior contestate, renunţarea şi oferirea unei imagini de ansamblu şi asigurarea faptului că gândirea pe termen lung nu este alungată de concentrarea pe termen scurt.
- *Planificarea din motive organizaţionale* care implică comunicarea planurilor pentru a obţine sprijin/aderarea la acestea, legarea planurilor de resurse umane de planurile de afaceri pentru a le influenţa, (re)dobândirea controlului corporativ asupra unităţilor operaţionale şi coordonarea şi integrarea luării deciziilor şi acţiunilor organizaţionale.

Contextul organizațional al planificării resurselor umane

Planificarea resurselor umane are loc în contextul organizaţiei. Măsura în care este utilizată şi abordarea adoptată vor depinde de măsura în care managementul recunoaşte că succesul depinde de prognozarea cerinţelor viitoare de oameni şi de implementarea planurilor pentru a satisface aceste cerinţe. Abordarea va fi, de asemenea, afectată de gradul în care este posibilă realizarea de prognoze precise. Organizaţiile care operează în medii turbulente în care nivelurile viitoare de activitate sunt greu de anticipat se pot baza pe măsuri *ad-hoc* şi pe termen scurt pentru a recruta şi menţine oameni. Cu toate acestea, chiar şi aceste întreprinderi pot beneficia de acele aspecte ale planificării resurselor umane care se referă la politicile de atragere şi reţinere a personalului cheie.

Contextul pieței muncii

Contextul pentru obţinerea persoanelor necesare vor fi pieţele muncii în care operează organizaţia, care sunt, în primul rând, piaţa internă a muncii - stocurile şi fluxurile de persoane din cadrul organizaţiei care pot fi promovate, instruite sau redistribuite pentru a satisface nevoile viitoare - şi în al doilea rând, piaţa externă a muncii - pieţele externe locale, regionale, naţionale şi internaţionale din care pot fi recrutaţi diferite tipuri de persoane. Există, de obicei, un număr de pieţe, iar oferta de muncă pe aceste pieţe poate varia considerabil. Deficienţele probabile vor trebui identificate, astfel încât să se poată lua măsuri pentru a le rezolva, de exemplu prin dezvoltarea unei „propoziţii de angajare" mai atractive.

Ca parte a procesului de planificare a resurselor umane, o organizaţie poate fi nevoită să formuleze decizii de politică „de a lua sau de a cumpăra". O politică „fabrica" înseamnă că organizaţia preferă să recruteze oameni la nivel de juniori sau ca stagiari şi se bazează în principal pe promovarea din interior şi pe programe de formare pentru a satisface nevoile viitoare. O politică de „cumpărare" înseamnă că se va baza mai mult pe recrutarea din exterior

– „aducerea de sânge proaspăt în organizaţie". În practică, organizaţiile tind să amestece cele două opţiuni împreună în grade diferite, în funcţie de situaţia firmei şi de tipul de persoane implicate. O companie puternic antreprenorială care operează în condiţii turbulente sau una care tocmai a început, se va baza probabil aproape în întregime pe recrutarea externă. Atunci când aveţi de-a face cu lucrători în domeniul cunoaşterii, pot exista puţine opţiuni - aceştia tind să fie mult mai mobili, iar strategia de resurse ar putea trebui să recunoască faptul că recrutarea externă va fi principala sursă de aprovizionare. Consultanţele de management se încadrează de obicei în această categorie. Firmele care pot prezice cerinţele de personal destul de precis se pot baza mai mult pe dezvoltarea propriului personal odată ce acestea au fost recrutate.

OBIECTIVELE PLANIFICARII RESURSELOR UMANE

Obiectivele planificării resurselor umane în orice organizaţie vor depinde în mare măsură de contextul acesteia, dar în termeni generali, obiectivele tipice ar putea fi:

- atrage şi păstrează numărul necesar de persoane cu abilităţile, expertiza şi competenţele corespunzătoare;
- anticipează problemele potenţialelor excedente sau deficite ale oamenilor;
- să dezvolte o forţă de muncă bine pregătită şi flexibilă, contribuind astfel la capacitatea organizaţiei de a se adapta la un mediu incert şi în schimbare;
- reduce dependenţa de recrutarea externă atunci când competenţele cheie sunt insuficiente prin formularea de retenţie, precum şi strategii de dezvoltare a angajaţilor;
- îmbunătăţirea gradului de utilizare a oamenilor prin introducerea unor sisteme de lucru mai flexibile.

PROCESUL DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE

Procesul de planificare a resurselor umane, aşa cum este ilustrat în Figura 25.1, nu este neapărat unul liniar, începând cu strategia de afaceri şi curgând logic până la planurile de resurse, flexibilitate şi retenţie. Poate, după cum sugerează Hendry (1995), să fie mai degrabă circulară decât liniară, procesul începând oriunde în ciclu. De exemplu, planificarea scenariilor poate avea un impact asupra strategiei de resurse care, la rândul său, poate influenţa strategia de afaceri. Alternativ, punctul de plecare ar putea fi previziunile cererii şi ofertei care stau la baza strategiei de resurse. Analiza fluctuaţiei forţei de muncă poate alimenta prognoza ofertei, dar ar putea duce şi direct la dezvoltarea planurilor de retenţie.

Nu se poate presupune că va exista un plan de afaceri bine articulat ca bază pentru planurile de resurse umane. Strategia de afaceri poate fi mai degrabă evolutivă decât deliberată; poate fi fragmentat, intuitiv şi incremental. Deciziile privind resursele pot fi bazate pe scenarii pline de

ipoteze care pot fi sau nu corecte şi nu pot fi testate. Strategia de alocare a resurselor poate fi la fel de vagă sau bazată pe convingeri nedovedite despre viitor. Poate conţine afirmaţii, de exemplu despre construirea bazei de competenţe, care sunt puţin mai mult decât retorică.

Sunt multe de spus pentru o abordare sistematică a dezvoltării strategiei de resurse, planificarea scenariilor, prognoza cererii şi ofertei şi analiza fluctuaţiei forţei de muncă, aşa cum se discută în restul acestui capitol. Dar din cauza factorilor menţionaţi mai sus, vor exista adesea rezerve cu privire la măsura în care acest proces poate fi oficializat. Ceea ce poate apărea este pur şi simplu o declaraţie amplă de intenţie, deşi aceasta ar putea fi suficientă pentru a ghida practica de resurse în general şi ar fi mai bine decât nimic. Gradul în care planificarea resurselor umane poate fi realizată sistematic va depinde de natura organizaţiei. Dacă viitorul este destul de previzibil, atunci planificarea formală ar putea fi adecvată. Dacă nu este, abordarea planificării resurselor umane ar putea să se bazeze mai degrabă pe scenarii ample decât pe previziuni precise.

Aceste procese sunt rezumate mai jos.

- *Planuri strategice de afaceri:* definirea nivelurilor viitoare de activitate şi iniţiative care necesită noi competenţe.
- *Strategia de resurse:* planificarea pentru a obţine un avantaj competitiv prin dezvoltarea capitalului intelectual - angajarea de oameni mai capabili decât rivalii, asigurându-se că aceştia dezvoltă cunoştinţe şi abilităţi specifice organizaţiei şi luarea de măsuri pentru a deveni un „angajator de alegere".
- *Planificarea scenariului:* evaluarea în termeni largi spre direcţia în care se îndreaptă organizaţia în mediul său şi implicaţiile pentru cerinţele de resurse umane.
- *Prognoza cererii/ofertei:* estimarea cererii viitoare de oameni (număr şi competenţe) şi evaluarea numărului de persoane care ar putea fi disponibile din interiorul şi din afara organizaţiei.
- *Analiza cifrei de afaceri a forţei de muncă:* analiza cifrelor şi a tendinţelor efective a cifrei de afaceri a forţei de muncă ca element de intrare pentru previziunile aprovizionării.

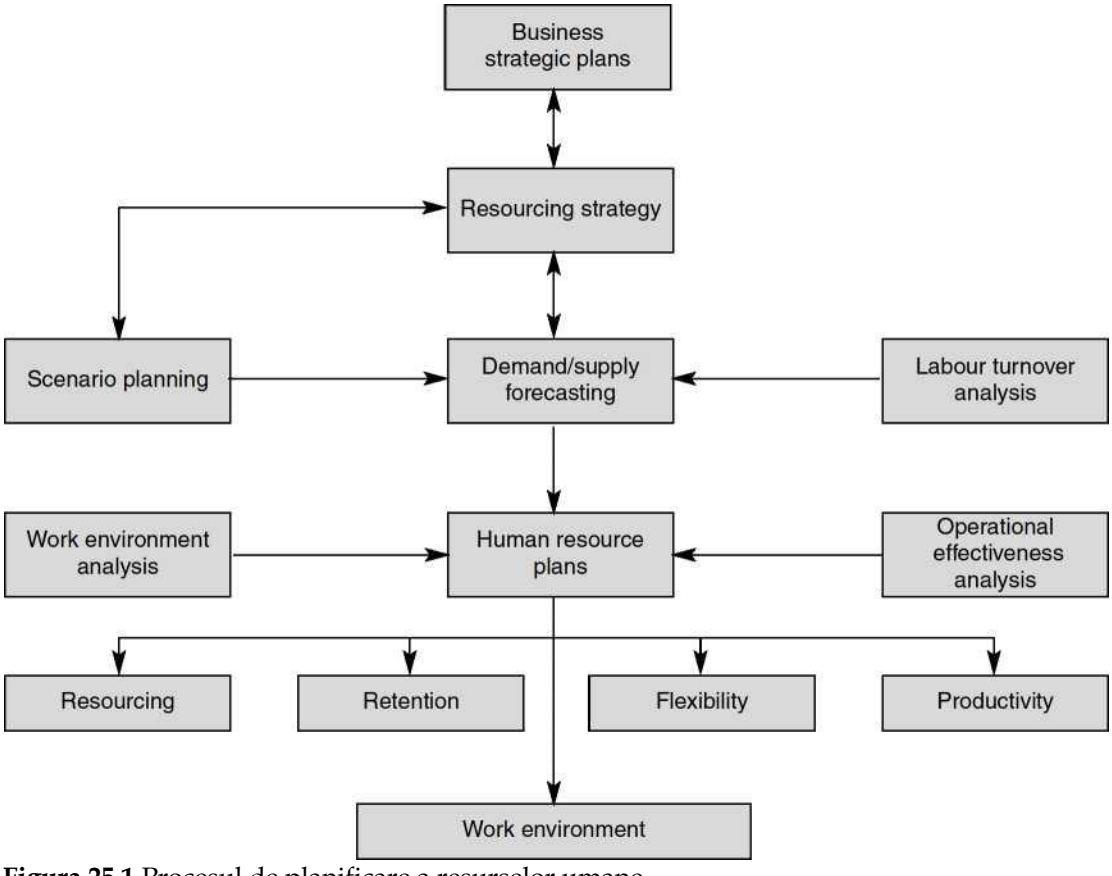


Figura 25.1 Procesul de planificare a resurselor umane

- *Analiza mediului de lucru:* analiza mediului în care oamenii lucrează în ceea ce priveşte domeniul de aplicare pe care îl oferă acestora de a-şi folosi şi dezvolta abilităţile şi de a obţine satisfacţie în muncă.
- *Analiza eficienţei operaţionale:* analiza productivităţii, a utilizării oamenilor şi a posibilităţii de creştere a flexibilităţii pentru a răspunde la cerinţe noi şi în schimbare.

STRATEGIA DE RESURSE

Obiectiv

Obiectivul strategiei de resurse HRM, aşa cum este exprimat de Keep (1989), este „Obţinerea materialului de bază potrivit sub forma unei forţe de muncă dotate cu calităţile, abilităţile, cunoştinţele şi potenţialul corespunzătoare pentru pregătirea viitoare. Selecţia şi recrutarea lucrătorilor cei mai potriviti pentru a satisface nevoile organizaţiei ar trebui să formeze o activitate de bază pe care ar putea fi construite majoritatea celorlalte politici MRU orientate

spre dezvoltare şi motivaţie.

Conceptul potrivit căruia capacitatea strategică a unei firme depinde de capacitatea sa de resurse sub forma oamenilor (strategia bazată pe resurse, după cum este explicat în capitolul 7) oferă raţiunea strategiei de resurse. Prin urmare, scopul acestei strategii este de a se asigura că o firmă obţine un avantaj competitiv prin angajarea de oameni mai capabili decât rivalii săi. Aceşti oameni vor avea o gamă mai largă şi mai profundă de abilităţi şi se vor comporta în moduri care le maximizează contribuţia. Organizaţia atrage astfel de oameni fiind „angajatorul ales". Îi păstrează oferind oportunităţi şi recompense mai bune decât altele şi prin dezvoltarea unui contract psihologic pozitiv care creşte angajamentul şi creează încredere reciprocă. În plus, organizaţia îşi desfăşoară oamenii în moduri care maximizează valoarea adăugată pe care o oferă.

Lista de verificare

Strategia de resurse ar trebui să încerce să ofere răspunsuri la următoarele întrebări :

- În lumina planului de afaceri, de câte persoane este probabil să avem nevoie în fiecare dintre domeniile noastre operaţionale sau funcţionale cheie pe termen scurt şi mai lung?
- De ce abilităţi vom avea nevoie în viitor?
- Vom putea satisface nevoile din resursele noastre existente?
- Dacă nu, unde le vom putea găsi?
- Ce trebuie să facem pentru a ne dezvolta sau extinde baza de competenţe?
- Ce ar trebui să facem pentru a identifica oamenii cu potenţial şi a le dezvolta abilităţile?
- Avem probleme în atragerea sau păstrarea personalului cheie? Dacă da, ce trebuie să facem în privinţa asta?
- Există posibilitatea de a folosi mai bine oamenii prin creşterea flexibilităţii angajării?
- Există vreun pericol de reducere a personalului? Dacă da, cum o să ne descurcăm?

Componentele strategiei de resurse

Acestea sunt:

- *Planuri de resurse:* pregătirea planurilor pentru găsirea de oameni din cadrul organizaţiei şi/sau pentru programe de formare pentru a ajuta oamenii să înveţe noi abilităţi. Dacă nevoile nu pot fi satisfăcute din cadrul organizaţiei, pregătiţi planuri pe termen mai lung pentru a le satisface prin atragerea de candidaţi de înaltă calitate ca „angajator de alegere".
- *Planuri de flexibilitate:* planificarea pentru o flexibilitate sporită în utilizarea resurselor umane pentru a permite organizaţiei să folosească cât mai bine oamenii şi să se adapteze rapid la circumstanţe în schimbare.
- *Planuri de retenţie:* pregătirea planurilor pentru reţinerea persoanelor de care organizaţia are nevoie.

Strategia de resurse oferă baza acestor planuri în cadrul nevoilor afacerii. Totuşi, acesta va fi mai puternic bazat dacă este susţinut de un proces de planificare a scenariilor.

PLANIFICAREA SCENARILOR

Planificarea scenariilor este uneori descrisă ca o tehnică formală de planificare strategică, dar poate fi privită şi ca o abordare informală a gândirii viitorului în termeni largi, bazată pe o analiză a schimbărilor probabile din mediul intern şi extern.

Un scenariu poate fi definit ca „o secvenţă imaginată de evenimente viitoare" *(Oxford English Dictionary).* Planificarea scenariilor este pur şi simplu un proces mai mult sau mai puţin formalizat pentru a stabili o viziune asupra oricăror schimbări care pot fi prevăzute la scara şi tipul activităţilor din organizaţie şi a structurii acesteia şi pentru identificarea oricăror schimbări de mediu externe care sunt susceptibile să o afecteze. Scopul este de a obţine o mai bună înţelegere a posibilelor situaţii care ar putea trebui tratate în viitor. Este descrisă de Reilly (1999) după cum urmează: „Planificarea scenariilor încearcă să deschidă mintea către o serie de posibilităţi pe care organizaţiile le pot confrunta. Aceste posibilităţi sunt apoi ordonate să producă o serie de imagini coerente în interior ale viitoarelor alternative... Este un proces intelectual care încearcă să identifice problemele şi să examineze posibilele consecinţe ale evenimentelor.

Crearea unui scenariu presupune efectuarea de evaluări ample ale evoluţiilor interne posibile - direcţia în care se îndreaptă organizaţia şi implicaţiile pe care aceasta le are asupra cerinţelor oamenilor. Este posibil ca evaluările să fie făcute în absenţa oricărui plan de afaceri articulat şi, prin urmare, implică interogarea managerilor de top şi a managerilor de linie cheie despre modul în care văd viitorul şi să le solicite să interpreteze ce înseamnă acest lucru în ceea ce priveşte nevoile lor de resurse umane. De asemenea, trebuie făcute evaluări asupra schimbărilor probabile din mediul extern, deoarece acestea pot afecta piaţa muncii.

ESTIMAREA CERINȚELOR DE RESURSE UMANE VIITORIALE

Planificarea scenariilor este, în unele situaţii, pe cât de departe este posibil de a merge în estimarea cerinţelor viitoare de oameni, dar acolo unde este fezabil şi adecvat, se pot face încercări de a produce previziuni privind cererea şi oferta şi pentru a determina ce acţiuni trebuie întreprinse dacă previziunile indică posibilitatea unui deficit sau excedent de resurse umane.

Prognoza cererii

Prognoza cererii este procesul de estimare a numărului viitor de persoane necesare şi a aptitudinilor şi competenţelor probabile de care vor avea nevoie. Baza ideală a prognozei este un buget anual şi un plan de afaceri pe termen lung, tradus în niveluri de activitate pentru fiecare funcţie şi departament, sau decizii privind „reducerea personalului". Într-o companie de producţie, bugetul de vânzări ar fi tradus într-un plan de producţie care să precizeze numărul şi tipurile de produse care urmează să fie realizate în fiecare perioadă. Din aceste informaţii ar fi calculat numărul de ore care trebuie lucrate de fiecare categorie de competenţe pentru a realiza cota pentru fiecare perioadă.

Sunt necesare detalii despre orice plan sau proiect care ar avea ca rezultat cereri de angajaţi suplimentari sau abilităţi diferite: de exemplu, înfiinţarea unei noi organizaţii regionale , crearea unui nou departament de vânzări, realizarea unui proiect major sau dezvoltarea de noi produse sau servicii. Pe cât posibil, ar trebui revizuite şi planurile care ar putea duce la raţionalizare şi, eventual, la reducerea personalului, ca urmare a unei eforturi de reducere a costurilor, a unui exerciţiu de reproiectare a proceselor de afaceri, a unei noi tehnologii care să conducă la creşterea productivităţii sau a unei fuziuni sau achiziţii.

Tehnicile de prognoză a cererii care pot fi utilizate pentru a produce estimări cantitative ale cerinţelor viitoare sunt descrise mai jos.

Raționament managerial sau expert

Aceasta este metoda cea mai tipică de prognoză şi poate fi legată de o anumită formă de planificare a scenariilor. Pur şi simplu, cere managerilor sau specialiştilor să se aşeze, să se gândească la sarcinile de lucru viitoare şi să decidă de câţi oameni este nevoie. Acest lucru nu poate fi mai mult decât presupuneri, cu excepţia cazului în care există dovezi de încredere disponibile privind creşterea prognozată a nivelurilor de activitate sau noi cerinţe pentru competenţe.

Analiza tendinței raportului

Acest lucru se realizează prin studierea raporturilor din trecut între, de exemplu, numărul de lucrători direcţi (de producţie) şi cei indirecţi (de sprijin) dintr-o fabrică de producţie şi - previzionarea ratelor viitoare, ţinând cont de schimbările de organizare sau de metode. Prognozele nivelului de activitate sunt apoi utilizate pentru a determina (în acest exemplu) cerinţele directe de muncă, iar raportul de prognoză dintre indirecte şi direcţi ar fi utilizat pentru a calcula numărul de lucrători indirecţi necesar.

Tehnici de studiu de lucru

Tehnicile de studiu al muncii pot fi utilizate atunci când este posibil să se aplice măsurarea

muncii pentru a calcula cât timp ar trebui să dureze operaţiunile şi numărul de oameni necesar. Tehnicile de studiu a muncii pentru lucrătorii direcţi pot fi combinate cu analiza tendinţei raportului pentru a calcula numărul de lucrători indirecţi necesar.

Previziunea cerințelor de aptitudini și competențe

Prognoza cerinţelor de calificare este în mare măsură o chestiune de judecată managerială. Această judecată ar trebui, totuşi, să fie exercitată pe baza unei analize atente a impactului evoluţiilor proiectate de pe piaţa produselor şi a introducerii de noi tehnologii , fie tehnologia informaţiei, fie producţia computerizată.

Prognoza aprovizionării

Prognoza aprovizionării măsoară numărul de persoane care pot fi disponibile din interiorul şi din afara organizaţiei, având în vedere uzura (risipa de muncă şi pensionări), absenteismul, mişcările interne şi promovările şi modificările orelor şi ale altor condiţii de muncă. Prognoza se va baza pe:

- o analiză a resurselor umane existente din punct de vedere al numărului în fiecare ocupaţie, competenţe şi potenţial;
- prognozarea pierderilor la resursele existente prin uzură (analiza risipei forţei de muncă aşa cum este descrisă în următoarea secţiune principală a acestui capitol este un aspect important al planificării resurselor umane, deoarece oferă baza planurilor de îmbunătăţire a ratelor de retenţie);

- prognozează modificări ale resurselor existente prin promoţii interne;
- efectul schimbării condiţiilor de muncă şi absenteismului;
- surse de aprovizionare din interiorul organizaţiei;
- surse de aprovizionare din afara organizatiei pe pietele nationale si locale de munca.

Tehnicile de modelare matematică asistate de computere pot ajuta la pregătirea prognozelor de aprovizionare în situaţiile în care pot fi furnizate date cuprinzătoare şi fiabile privind stocurile şi fluxurile. Deoarece acest lucru este rar, ele sunt rareori utilizate.

Analiza prognozelor cererii și ofertei

Prognozele cererii şi ofertei pot fi apoi analizate pentru a determina dacă există deficite sau excedente. Aceasta oferă baza pentru planuri de recrutare, reţinere şi, dacă este inevitabil, reducerea personalului. Modelele de planificare computerizate pot fi utilizate în acest scop. Cu toate acestea, nu este esenţial să vă bazaţi pe un pachet de planificare software. Calculele de

previziune de bază pot fi efectuate cu o foaie de calcul care stabileşte şi calculează numărul necesar pentru fiecare ocupaţie în care trebuie făcute planuri, ca în exemplul următor:

1.	Numărul de angajaţi în prezent	70
2.	Rata anuală de pierdere bazată pe înregistrările	10 la sută
3.	Pierderi preconizate pe parcursul anului	7
4.	Sold la sfârşitul anului	63
5.	Număr necesar la sfârşitul anului	75
6.	Număr de obţinut în cursul anului (5-4)	12

Cifra de afaceri a muncii

Analiza numărului de persoane care părăsesc organizaţia (cifra de afaceri sau risipă de forţă de muncă) furnizează date pentru a fi utilizate în prognoza ofertei, astfel încât să se poată face calcule asupra numărului de persoane pierdute care ar putea trebui înlocuite. Cu toate acestea, mai important, analiza numărului de părăsitori şi a motivelor pentru care aceştia pleacă oferă informaţii care vor indica dacă este necesară vreo acţiune pentru îmbunătăţirea ratelor de retenţie. Poate determina investigaţii suplimentare pentru a stabili cauzele care stau la baza şi a identifica remedii.

În această secţiune, se iau în considerare următoarele aspecte ale rotaţiei forţei de muncă :

- semnificaţia sa;
- metode de măsurare;
- motivele cifrei de afaceri;
- cât costă;
- incidenţa acestuia;
- cum se evaluează ratele cifrei de afaceri.

Semnificația fluctuației forței de muncă

IRS (2000) a subliniat că „rata de rotaţie a forţei de muncă oferă o ilustrare grafică a turbulenţelor din cadrul unei organizaţii. Ratele ridicate de uzură pot destabiliza o afacere şi îi pot demotiva pe cei care încearcă să menţină nivelurile de serviciu şi de producţie pe fondul posturilor vacante, personalului fără experienţă şi nemulţumirea generală . Evident, costurile de recrutare, introducere şi formare cresc toate odată cu creşterea cifrei de afaceri a forţei de muncă. După cum a comentat CIPD (2000), „Cifra de afaceri poate fi o funcţie a atitudinilor negative la locul de muncă, a satisfacţiei scăzute în muncă, combinată cu capacitatea de a-şi asigura un loc de muncă în altă parte, adică starea pieţei muncii. Pe de altă parte, cifra de afaceri este o parte normală a funcţionării organizaţionale şi, în timp ce o rotaţie excesiv de mare poate

fi disfuncţională, este de aşteptat un anumit nivel de rotaţie şi poate fi benefic pentru o organizaţie".

Metode de măsurare

Există mai multe moduri de măsurare a fluctuaţiei forţei de muncă, aşa cum este descris mai jos.

Indicele fluctuației forței de muncă

Indicele de rotaţie a forţei de muncă (uneori denumit indice de pierdere a forţei de muncă sau angajat) este formula tradiţională de măsurare a risipei. A fost descrisă de CIPD (2000) drept „metoda de risipă brută". Se calculează după cum urmează:

$$\frac{\text{Numărul de părăsiri într-o perioadă specificată (de obicei 1 an)} \; x \; 100}{\text{Numărul mediu de angajaţi în aceeaşi perioadă}}$$

Această metodă este folosită în mod obişnuit deoarece este uşor de calculat şi de înţeles. Pentru planificarea resurselor umane, este simplu de constatat că, dacă o companie doreşte să-şi mărească forţa de muncă cu 50 de angajaţi de la 150 la 200, iar rata de rotaţie a forţei de muncă este de 20 la sută (care duce la o pierdere de 30 de persoane), atunci dacă această tendinţă se menţine, compania ar trebui să recruteze 90 de angajaţi în anul următor pentru a creşte forţa de muncă şi la 200 de angajaţi în plus. angajaţi, plus 40 pentru a înlocui risipa de 20% a celor 200 de angajaţi în medie). Poate fi folosit şi pentru a face comparaţii cu alte organizaţii care vor adopta de obicei această metodă.

Această formulă de risipă poate fi uşor de utilizat, dar poate induce în eroare. Principala obiecţie la măsurarea cifrei de afaceri în ceea ce priveşte proporţia celor care pleacă într-o anumită perioadă este că cifra poate fi umflată de fluctuaţia mare a unei proporţii relativ reduse a forţei de muncă, mai ales în perioadele de recrutare intensă. Astfel, o companie cu 150 de angajaţi ar fi putut avea o rată anuală de risipă de 20 la sută, ceea ce înseamnă că 30 de locuri de muncă au devenit vacante în cursul anului, dar acest lucru ar fi putut fi răspândit în întreaga companie, acoperind toate ocupaţiile şi angajaţii cu serviciu lung şi scurt. Alternativ, ar fi putut fi limitat la un sector mic al forţei de muncă - doar 20 de locuri de muncă ar fi putut fi afectate, deşi fiecare dintre acestea trebuia ocupat de 10 ori pe parcursul anului. Acestea sunt situaţii total diferite şi, dacă nu sunt înţelese, se vor face previziuni inexacte ale cerinţelor viitoare şi ar fi luate acţiuni necorespunzătoare pentru a rezolva problema. Indicele cifrei de afaceri este, de asemenea, suspect dacă numărul mediu de angajaţi pe care se bazează procentul nu este reprezentativ pentru tendinţele recente din cauza creşterilor sau scăderilor considerabile în timpul perioadei a numărului de angajaţi. Atunci când se adună şi se analizează cifrele de rotaţie a forţei de muncă, este important să se obţină informaţii cu privire la incidenţa diferitelor categorii de salariaţi, în special a celor care sunt cel mai greu de atras şi reţinut, cum

ar fi muncitorii cunoştinţe sau cu înaltă calificare.

Rata de supraviețuire

O metodă de analiză a cifrei de afaceri care este deosebit de utilă pentru planificatorii de resurse umane este rata de supraviețuire: proporţia de angajaţi angajaţi într-o anumită perioadă care rămân în organizaţie după atâtea luni sau ani de serviciu. Astfel, o analiză a stagiarilor care şi-au încheiat formarea ar putea arăta că, după doi ani, 10 din cohorta iniţială de 20 de stagiari sunt încă în companie, o rată de supraviețuire de 50%.

Distribuţia pierderilor pentru fiecare grup de intrare sau cohortă poate fi reprezentată sub forma unei „curbe de supraviețuire", aşa cum se arată în Figura 25.2. Forma de bază a acestei curbe s-a dovedit a fi similară în multe situaţii, deşi s-a observat că vârful curbei poate apărea mai departe de-a lungul scării de timp şi/sau poate fi mai mic atunci când se referă la cohorte de intrare mai înalt calificate sau instruite. Tabelul 25.1 le spune planificatorilor de resurse umane că, dacă nu fac ceva în privinţa situaţiei, vor trebui să permită pierderea a jumătate din numărul de recruţi într-un an în următorii cinci ani. Astfel, pentru a se asigura că 50 de angajaţi instruiţi în cinci ani, 100 de persoane ar trebui să fie angajate în acest an. Cifrele astea pot determina acţiuni, mai ales atunci când sunt luate în considerare costurile de recrutare şi de inducţie.

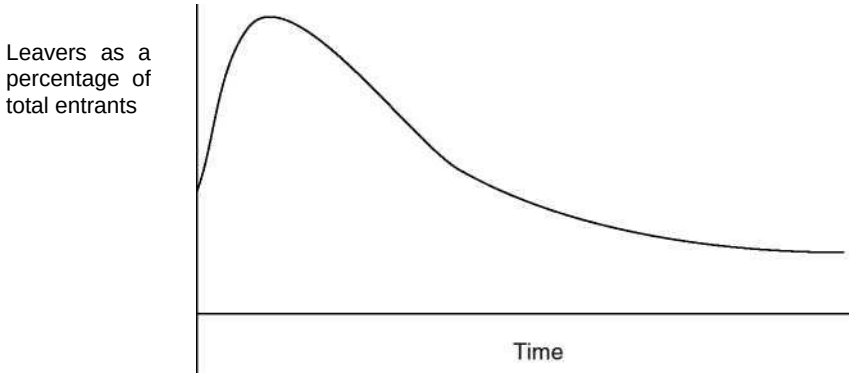


Figure 25.2 A survival curve

Tabelul 25.1 Analiza ratei de supraviețuire

Cohorta de intrare	*Forța originală*	*Număr care a supraviețuit până la sfârșitul anului după legarea*				
		Anul 1	*Anul 2*	*Anul 3*	*Anul 4*	*Anul 5*
O	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Total	200	167	142	125	110	100
Supraviețuire medie rata	100%	83%	71%	62%	55%	50%

Indicele timpului de înjumătățire

Un concept mai simplu derivat din analiza ratei de supraviețuire este indicele timpului de înjumătățire, care este definit ca timpul necesar unui grup sau cohortă de debutanți pentru a reduce la jumătate dimensiunea inițială prin pierdere (cinci ani în exemplul de mai sus). Se pot face apoi comparații pentru anii de intrare succesivi sau între diferite grupuri de angajați, pentru a arăta unde ar putea fi necesar să se ia măsuri pentru a contracara tendințele nedorite de risipă.

Indicele de stabilitate

Indicele de stabilitate este considerat de mulţi a fi o îmbunătăţire a indicelui cifrei de afaceri. Formula este:

$$\frac{\text{Număr cu 1 an de serviciu sau mai mult } x\ 100}{\text{Numar angajat acum 1 an}}$$

Acest indice oferă o indicaţie a tendinţei angajaţilor cu servicii mai lungi de a rămâne în companie şi, prin urmare, arată gradul în care există continuitate a angajării. Dar şi acest lucru poate induce în eroare, deoarece indicele nu va dezvălui situaţiile extrem de diferite care există într-o companie sau departament cu o proporţie mare de angajaţi cu vechime în muncă, în comparaţie cu una în care majoritatea angajaţilor sunt de scurtă durată.

Analiza duratei serviciului

Acest dezavantaj al indicelui de stabilitate poate fi parţial depăşit dacă se face şi o analiză a vechimii medii a persoanelor care pleacă, ca în Tabelul 25.2. Această analiză este încă destul de grosolană, pentru că se ocupă doar de cei care pleacă. O analiză mai rafinată ar compara pentru fiecare categorie de servicii numerele care pleacă cu numerele angajate. Dacă, în exemplul prezentat, numărul total de angajaţi cu mai puţin de trei luni de vechime ar fi 100, iar totalul cu mai mult de cinci ani ar fi, de asemenea, 100, proporţia de părăsiţi din fiecare categorie ar fi de 28%, respectiv 11% - cifre mai revelatoare, mai ales dacă perioadele anterioare ar putea fi analizate pentru a dezvălui tendinţe adverse.

Alegerea măsurătorii

Este dificil să se evite utilizarea indicelui convenţional de rotaţie a angajaţilor (a forţei de muncă) ca fiind cea mai uşoară şi mai familiară dintre toate metodele de măsurare, dar trebuie completat cu o anumită măsură de stabilitate. O analiză a cifrei de afaceri sau a risipei ca parte a

Tabelul 25.2 Părăsiţi în funcţie de vechimea în muncă

Ocupaţie	*Părăsiți în funcție de vechimea în muncă*						*Numărul total plecat*	*Numărul mediu de angajați*	*Indicele fluctuației de muncă %*
	Mai puțin de 3 luni	*3-6 luni*	*6 luni -1 an*	*1-2 ani*	*3-5 ani*	*5 sau mai multi ani*			
O	5	4	3	3	2	3	20	220	10

B	15	12	10	6	3	4	50	250	20
C	8	6	5	4	3	4	30	100	30
Totaluri	28	22	18	13	8	11	100	550	18

un exerciţiu de planificare a resurselor umane necesită informaţii detaliate cu privire la vechimea în muncă a plecatorilor, pentru a identifica zonele cu probleme şi pentru a oferi o bază pentru prognozele ofertei.

Motivele cifrei de afaceri

O analiză a motivelor plecării, derivată din interviurile de ieşire, va oferi informaţii utile pe care să se bazeze planurile de reţinere. Interviurile de ieşire urmăresc să stabilească de ce oamenii pleacă, nu să-i convingă să rămână. Motivele plecării pot fi clasificate în următoarele rubrici:

- salariu mai mare;
- perspective mai bune (mutarea în carieră);
- mai multa siguranta;
- mai multe oportunităţi de a dezvolta abilităţi;
- condiţii de muncă mai bune;
- relaţii slabe cu managerul/şeful echipei;
- relaţie slabă cu colegii;
- hărţuire sau hărţuire;
- personal - sarcina, boala, mutarea din zona etc.

Interviurile de ieşire ar trebui să aibă ca scop obţinerea de opinii cu privire la orice motive specifice de nemulţumire în oricare dintre rubricile non-personale de mai sus. Unii părăsitori vor veni, alţii nu. Este la latitudinea intervievatorului să cerceteze cu pricepere şi sensibilitate pentru a stabili motivele de nemulţumire sau nefericire, astfel încât acolo unde acele sentimente sunt justificate, să se poată face ceva în privinţa lor. Este necesară judecată pentru a sorta plângerile autentice de cele nejustificate sau exagerate. Ar trebui să aibă loc o analiză a motivelor şi să se observe tendinţele. Problemele generale pot fi abordate prin revizuirea politicilor şi practicilor de angajare şi recompensare. Problemele care afectează anumiţi manageri ar trebui, de asemenea, abordate. Acest lucru poate fi dificil dacă este o problemă de comportament, cum ar fi bullying-ul, dar dacă există o acumulare de informaţii care sugerează că acest lucru poate fi cazul, problema nu poate fi ignorată.

Cu toate acestea, interviurile de ieşire nu sunt complet de încredere şi este de dorit să obţineţi

o imagine mai cuprinzătoare a opiniilor angajaţilor existenţi prin sondaje de atitudine (vezi capitolul 53).

Costul fluctuației forței de muncă

Cifra de afaceri a forţei de muncă poate fi costisitoare. Ar trebui luaţi în considerare următorii factori:

- costuri de plecare - costuri cu salariile şi administrarea personalului plecat;
- costul direct al recrutării înlocuitorilor (reclamă, interviu, testare etc);
- costul de oportunitate al timpului petrecut de HR şi managerii de linie în recrutare;
- costul direct al introducerii înlocuitorilor (curs de iniţiere, costul manualelor de introducere etc.);
- costul de oportunitate al timpului petrecut de HR şi manageri în introducerea de noi începători;
- costul direct al pregătirii înlocuitorilor în competenţele necesare;
- costul de oportunitate al timpului petrecut de managerii de linie şi de alt personal în furnizarea de formare;
- pierderea aportului de la cei care pleacă înainte de a fi înlocuiţi în ceea ce priveşte contribuţia , producţia, vânzările, satisfacţia clienţilor şi suport etc.;
- pierderi care rezultă din aportul redus de la noii pornitori până când aceştia sunt complet antrenaţi.

Sondajul CIPD 2005 privind recrutarea, reţinerea şi cifra de afaceri a stabilit că costul mediu pe absolvent a fost de 4.625 GBP. Aceasta este o cifră tipică, iar calculul costurilor fluctuaţiei forţei de muncă într-o organizaţie poate produce sume alarmante dacă fluctuaţia forţei de muncă este mare, în special în rândul managerilor şi lucrătorilor din cunoştinţe. Informaţiile pot fi folosite de HR ca un argument puternic în sprijinul schimbărilor în politicile de angajare şi recompense.

Incidența fluctuației forței de muncă

Rata de schimbare a forţei de muncă pentru toţi angajaţii, după cum a relevat sondajul CIPD din 2005 din Marea Britanie, a fost de 15,7%. Cifra de afaceri a diferitelor categorii de salariaţi

a fost: personal 31,1 la sută, muncitori manuali 16,7 la sută, personal de secretariat şi administrativ 16,7 la sută şi personal profesional şi manageri 9,1 la sută.

Benchmarking cifra de afaceri a forței de muncă

Ratele de rotaţie a forţei de muncă oferă un mijloc valoros de evaluare comparativă a eficacităţii politicilor şi practicilor de resurse umane din organizaţii. Ele nu spun întreaga poveste, dar dacă cifra de afaceri este semnificativ mai mare decât în organizaţiile comparabile, acest lucru ar trebui să stimuleze acţiunile pentru a investiga de ce este cazul şi pentru a face ceva în acest sens.

Benchmarking-ul poate fi realizat prin crearea de reţele cu alte organizaţii, eventual formând un „club" pentru a face schimb de informaţii în mod regulat. Există, de asemenea, o serie de agenţii de evaluare comparativă, aşa cum sunt enumerate de IRS (2000) şi de sondajul Fundaţiei Europene pentru Managementul Calităţii (EFQM) care utilizează internetul. Sursele naţionale de date includ sondajele guvernamentale privind forţa de muncă şi învăţarea şi formarea la locul de muncă, precum şi sondajul anual privind fluctuaţia forţei de muncă realizat de CIPD.

PLANIFICAREA ACȚIUNII

Planurile de acţiune sunt derivate din strategii ample de resurse şi analize mai detaliate a factorilor de cerere şi ofertă. Cu toate acestea, planurile trebuie să fie adesea pe termen scurt şi flexibile din cauza dificultăţii de a face previziuni ferme despre cerinţele de resurse umane în vremuri de schimbare rapidă. Planurile trebuie pregătite în domeniile de resurse, flexibilitate şi reducere, aşa cum este descris mai jos.

Planul de resurse

Acest lucru trebuie să ia în considerare abordări pentru obţinerea de oameni din cadrul organizaţiei, pentru recrutarea lor externă şi pentru atragerea de candidaţi de înaltă calitate (devenind „angajatorul de alegere").

Resurse interne

Primul pas este analizarea disponibilităţii persoanelor potrivite din cadrul organizaţiei , prin referire la evaluări ale potenţialului şi o bază de date de competenţe. Acesta din urmă ar trebui să conţină o listă actualizată în mod regulat a angajaţilor cu tipul de abilităţi necesare

organizatia. Se iau apoi decizii cu privire la măsurile care ar trebui luate pentru promovarea, redistribuirea şi, după caz, pentru a oferi experienţă şi formare suplimentară personalului

eligibil. De asemenea, pot fi făcute planuri pentru a folosi mai bine angajaţii existenţi, care pot include aranjamente de flexibilitate, aşa cum se discută mai târziu, sau munca la domiciliu.

Planul de recrutare

Aceasta va include:

- numărul şi tipurile de angajaţi necesari pentru a compensa eventualele deficite, atunci când sunt necesari;
- sursele probabile ale candidaţilor - şcoli, colegii de studii superioare, universităţi , publicitate, internet etc;
- planuri pentru apelarea unor surse alternative, cum ar fi cei cu normă parţială, sau extinderea reţelei de recrutare pentru a include, de exemplu, mai multe femei care reintră pe piaţa muncii;
- modul în care se va desfăşura programul de recrutare.

Planuri de angajator ales

Planul de recrutare ar trebui să includă planuri pentru atragerea de candidaţi buni, asigurându-se că organizaţia va deveni un „angajator de alegere". Acest lucru ar putea fi realizat prin mijloace precum îmbunătăţirea în general a imaginii companiei ca angajator (marca angajatorului) şi prin oferirea de:

- pachete salariale mai bune;
- mai multe oportunităţi de învăţare, dezvoltare şi carieră;
- capacitatea de angajare sporită în viitor datorită reputaţiei organizaţiei ca fiind una care angajează şi dezvoltă oameni de înaltă calitate, precum şi oportunităţilor de învăţare pe care le oferă;
- condiţiile de angajare care abordează problemele de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată, de exemplu, adaptând programul de lucru şi aranjamentele şi politicile privind concediile şi furnizarea de facilităţi de îngrijire a copiilor sau tichete pentru a răspunde nevoilor celor cu responsabilităţi domestice ;
- facilităţi şi posibilităţi mai bune pentru lucrătorii cunoaşterii, cum ar fi oamenii de ştiinţă în cercetare şi dezvoltare sau ingineri sau specialişti IT;
- „Bună ziua de aur" (sume de bani plătite în avans recruţilor);

- plăţi generoase de relocare.

Plan de flexibilitate

Obiectivele planului de flexibilitate ar trebui să fie următoarele:

- asigură o mai mare flexibilitate operaţională;
- îmbunătăţirea utilizării aptitudinilor şi capacităţilor angajaţilor;
- reducerea costurilor de angajare;
- contribuie la realizarea fără probleme şi într-un mod care să evite necesitatea concedierilor obligatorii;
- creste productivitatea.

Planul se poate baza pe o privire radicală asupra modelelor tradiţionale de angajare. Aceasta înseamnă identificarea posibilităţilor de utilizare a alternativelor la personalul permanent cu normă întreagă, care ar putea include creşterea numărului de persoane cu normă parţială, partajarea locurilor de muncă, extinderea muncii la domiciliu sau la distanţă sau angajarea mai multor lucrători temporari. Cele două noi tendinţe principale în domeniul muncii temporare sunt, în primul rând, stabilirea nivelurilor de personal permanent pentru a satisface nivelurile minime sau normale ale cererii şi bazarea pe personal temporar pentru a acoperi vârfurile şi, în al doilea rând, dezvoltarea unei forţe de muncă „pe două niveluri" pentru a oferi o mai mare siguranţă a locului de muncă pentru lucrătorii de bază, prin angajarea unui anumit procent de personal temporar la periferie. Se poate lua în considerare, de asemenea, utilizarea mai mare a subcontractanţilor sau externalizarea lucrărilor şi introducerea unor aranjamente de lucru mai flexibile.

Utilizarea lucrătorilor cu fracţiune de normă

Avantajele utilizării lucrătorilor cu fracţiune de normă sunt următoarele:

- mai multă posibilitate de flexibilizare a orelor lucrate;
- o mai bună utilizare a instalaţiilor şi echipamentelor, de exemplu, prin introducerea unui „turing crepuscular";
- costuri unitare cu forţa de muncă mai mici, deoarece nivelurile orelor suplimentare pentru lucrătorii cu normă întreagă sunt reduse;
- productivitate mai mare la munca repetitivă, deoarece lucrătorii cu fracţiune de normă pot acorda mai multă atenţie muncii lor în timpul zilei de lucru mai scurte.

Dezavantajele sunt:

- cei cu normă parţială sunt, în general, mai puţin dispuşi să lucreze după-amiaza sau seara, pot fi mai dificil să îşi modifice orele de lucru şi pot fi mai puţin mobili;
- ratele de rotaţie a forţei de muncă pot fi mai mari în rândul lucrătorilor cu normă parţială;
- angajaţii cu normă parţială pot fi mai puţin angajaţi decât angajaţii cu normă întreagă.

Trebuie reamintit că regulamentele din 1999 cu normă parţială impun ca lucrătorii cu normă parţială să nu fie trataţi mai puţin favorabil decât lucrătorii cu normă întreagă şi să fie plătiţi proporţional.

Partajarea locurilor de muncă

Partajarea locurilor de muncă este un aranjament prin care doi angajaţi împart munca unui post cu normă întreagă, împărţind salariul şi beneficiile între ei în funcţie de timpul de lucru al fiecăruia. Partajarea locurilor de muncă poate implica împărţirea zilelor sau săptămânilor sau, mai rar, să lucreze în săptămâni alternative. Avantajele partajării locurilor de muncă includ schimbarea redusă a angajaţilor şi absenteismul, deoarece se potriveşte nevoilor indivizilor. Rezultă o continuitate mai mare, deoarece dacă jumătate din echipa de partajare a locurilor de muncă este bolnavă sau pleacă, persoana care distribuie locul de muncă va continua să lucreze cel puţin jumătate din timp. Partajarea locurilor de muncă înseamnă, de asemenea, că poate fi folosit un număr mai larg de locuri de muncă, dintre cei care nu pot lucra cu normă întreagă, dar doresc un loc de muncă permanent . Dezavantajele sunt costurile administrative implicate şi riscul de împărţire a responsabilităţii.

Munca la domiciliu si telemunca

Angajaţii la domiciliu pot fi angajaţi în locuri de muncă precum consultanţi, analişti, designeri, programatori sau diferite tipuri de activităţi administrative. Avantajele acestor aranjamente sunt:

- flexibilitate de a răspunde rapid la fluctuaţiile cererii;
- cheltuieli generale reduse;
- costuri de angajare mai reduse dacă lucrătorii la domiciliu sunt lucrători independenţi (trebuie totuşi să se asigure că aceştia sunt consideraţi lucrători independenţi din punctul de vedere al impozitului pe venit şi al asigurărilor naţionale).

Teleworking implică persoane care lucrează acasă cu un terminal care este legat de compania principală sau conectat cu alţi angajaţi. Scopul său este de a obţine o mai mare flexibilitate, acces rapid la competenţe şi păstrarea angajaţilor calificaţi care altfel ar fi pierduti pentru companie. Telelucrătorii pot fi utilizaţi într-o serie de funcţii precum marketing, finanţe şi IT.

Aranjamentul depinde, totuşi, pentru succesul său de implicarea şi educarea tuturor angajaţilor (cu normă întreagă şi telelucrători), de selecţia şi pregătirea atentă a telelucrătorilor, de alocarea de resurse adecvate acestora şi de monitorizarea funcţionării sistemului.

Subcontractare

Subcontractarea permite:

- resursele să fie concentrate pe activităţile de bază ale afacerii;
- costurile de angajare să fie reduse;
- flexibilitatea şi productivitatea să fie crescute;
- securitatea locului de muncă pentru angajaţii de bază să fie îmbunătăţită.

Dezavantajele potenţiale includ:

- Statutul juridic al subcontractanţilor. Acest lucru trebuie clarificat pentru impozitul pe venit, asigurările naţionale şi legislaţia muncii.
- Gradul în care subcontractanţii vor putea îndeplini cerinţele de livrare şi calitate - poate fi mai dificil să-şi controleze munca.
- Reacţii negative din partea angajaţilor şi a sindicatelor care preferă ca munca să fie menţinută în cadrul companiei.

Decizia cu privire la cât de multă muncă poate fi subcontractată este în principal una operaţională, dar planul de flexibilitate ar trebui să acopere implicaţiile subcontractării asupra nivelurilor de angajare şi a relaţiilor cu angajaţii.

Aranjamente orare flexibile

Aranjamentele orare flexibile pot fi incluse în planul de flexibilitate în unul sau mai multe dintre următoarele moduri:

- Program zilnic flexibil. Acestea pot urma un model convenit zi de zi, în funcţie de sarcinile de lucru tipice sau aşteptate (de exemplu, sisteme de orar flexibil).
- Program săptămânal flexibil, care prevede ore săptămânale mai lungi care să fie lucrate în anumite perioade de vârf din timpul anului.
- Ore zilnice şi săptămânale flexibile: ore zilnice sau săptămânale variabile sau o combinaţie a ambelor pentru a se potrivi cu introducerea de ore pentru a obţine rezultatul necesar. Astfel de timpi de lucru, spre deosebire de aranjamentele zilnice sau săptămânale, pot fluctua între un minim şi un maxim.
- Săptămâni de lucru comprimate în care angajaţii lucrează mai puţin decât cele cinci zile standard.

- Ore anuală: programarea orelor de lucru ale angajaţilor pe baza numărului de ore de lucru, cu prevederi pentru creşterea sau reducerea orelor în orice perioadă dată, în funcţie de cererea de bunuri sau servicii.

Aranjamente pentru ore suplimentare

Un plan de flexibilitate poate conţine propuneri de reducere a costurilor cu orele suplimentare prin utilizarea orelor flexibile, aranjamente noi pentru ture (ca şi în turele de amurg), acorduri de concediu şi acorduri de limitare a orelor suplimentare. Reducerea orelor suplimentare este adesea luată în considerare în acordurile formale de productivitate, care includ o contrapartidă sub formă de salariu sporit pentru eliminarea plăţilor pentru orele suplimentare şi introducerea unor modele de lucru flexibile.

Aranjamentele de lucru în schimburi

Acestea pot fi introduse sau modificate pentru a satisface cerinţele cererii, pentru a reduce orele suplimentare sau pentru a asigura o mai bună utilizare a instalaţiilor sau echipamentelor.

Planul de reducere

Dacă toate celelalte eşuează, poate fi necesar să se rezolve costurile inacceptabile ale angajării sau un număr excedentar de angajaţi prin ceea ce eufemistic a ajuns să fie cunoscut sub numele de „reducerea personalului". Planul de reducere a personalului ar trebui să se bazeze pe calendarul reducerilor şi previziunile privind măsura în care acestea pot fi realizate prin risipă naturală sau redundanţă voluntară. Planul ar trebui să stabilească:

- numărul total de persoane care trebuie să meargă şi când şi unde trebuie să aibă loc;
- aranjamente pentru informarea şi consultarea angajaţilor şi a sindicatelor acestora;
- o prognoză a numărului de pierderi care pot fi suportate de risipa naturală;
- orice stimulente financiare sau de altă natură pentru a încuraja concedierea voluntară;
- o prognoză a numărului probabil care se vor oferi voluntar să plece;
- o prognoză a soldului angajaţilor, dacă există, care vor trebui disponibilizaţi (planul ar trebui, desigur, să urmărească evitarea acestui lucru prin risipă naturală şi concediere voluntară);
- termenii de redundanţă;
- orice stimulente financiare care urmează să fie oferite angajaţilor cheie pe care compania doreşte să-i păstreze;
- orice aranjamente pentru recalificarea angajaţilor şi găsirea acestora de lucru în altă parte a organizaţiei;
- paşii care trebuie întreprinşi pentru a ajuta angajaţii disponibilizaţi să găsească noi locuri de muncă prin consiliere, contactând alţi angajatori sau oferind serviciile consultanţilor de

outplacement;
- aranjamentele pentru informarea angajaţilor individuali despre concedieri şi modul în care acestea sunt afectate, precum și pentru informarea sindicatelor.

CONTRIBUȚIA HRULUI LA PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE

Planificarea resurselor umane, în sensul mai larg al termenului, este unul dintre rolurile strategice fundamentale ale funcției HR. HR poate aduce o contribuție majoră la dezvoltarea capacităţii de resurse a firmei şi, prin urmare, a capacităţii sale strategice, prin revizuirea sistematică a obiectivelor strategice ale firmei şi prin asigurarea faptului că sunt făcute planuri care să asigure că resursele umane sunt disponibile pentru îndeplinirea acestor obiective. Astfel HR se concentrează pe achiziția şi dezvoltarea capitalului uman necesar organizației.

Pentru a aduce această contribuție, şefii departamentului de resurse umane şi colegii lor din funcția de resurse umane trebuie să:

- să se asigure că sunt la curent cu planurile strategice ale afacerii şi că pot oferi sfaturi cu privire la implicațiile asupra resurselor umane ale acestor planuri;
- subliniază managementului punctele tari şi punctele slabe ale resurselor umane ale organizației, precum şi oportunitățile şi amenințările pe care le prezintă, astfel încât acestea să poată fi luate în considerare la elaborarea planurilor de afaceri;
- să fie capabili să planifice scenarii în sensul că pot identifica probleme viitoare privind achiziționarea, păstrarea şi angajarea persoanelor şi pot oferi sfaturi cu privire la metodele de abordare a acestor probleme;
- să înțeleagă măsura în care evaluările cantitative ale cererii şi ofertei viitoare de oameni pot fi fezabile şi utile şi să cunoască metodele care pot fi utilizate pentru a pregăti astfel de prognoze;
- să fie conştienți de posibilitățile de a face față cerințelor viitoare prin introducerea diferitelor forme de flexibilitate;
- să fie capabil să pregătească planuri şi strategii de resurse relevante şi practice pentru reținerea oamenilor, bazate pe o înțelegere a mediului intern şi extern al organizației şi a implicațiilor analizelor privind fluctuația forței de muncă.

26

Managementul talentelor

Managementul talentelor constând în planificarea şi dezvoltarea talentelor este un concept relativ nou, care a apărut abia în anii 2000. Ea derivă din sintagma „războiul pentru talent", care a apărut la sfârşitul anilor 1990 ca un mijloc de a evidenţia problemele pe care organizaţiile le aveau în atragerea şi reţinerea oamenilor talentaţi. Cu toate acestea, O'Reilly şi Pfeffer (2000) subliniază că: „Companiile care adoptă o mentalitate „războiul talentelor" pot pune prea multă preţ pe cei din afară şi pot minimiza talentul deja în companie". Abordarea ar trebui să fie una care să sublinieze capacitatea fiecăruia de a reuşi şi, prin urmare, de „a obţine rezultate extraordinare cu oamenii obişnuiţi", iar Pfeffer (2001) avertizează că războiul pentru talent este o metaforă greşită, deoarece trece cu vederea măsura în care echipele de oameni vor funcţiona adesea mai eficient decât simplele colecţii de indivizi.

Nu este nimic nou în ceea ce priveşte diferitele abordări conţinute în conceptul de management al talentelor - atracţie, reţinere, motivare şi implicare, dezvoltare şi planificare a succesiunii. Dar ele sunt combinate pentru a produce un întreg mai coerent care poate fi un vehicul pentru dezvoltarea şi implementarea abordărilor coordonate şi care se sprijină reciproc, care ajută organizaţia să obţină şi să păstreze oamenii talentaţi de care are nevoie. Este strâns asociată cu noţiunea de a crea „cel mai bun loc de muncă", care a devenit din nou proeminentă în anii 2000.

În acest capitol, managementul talentelor este tratat sub următoarele rubrici:

- managementul talentelor definit;
- elementele managementului talentelor;
- crearea unui „cel mai bun loc de muncă”;
- politici de atractie;
- politici de reţinere;
- politica şi practica de management al carierei (planificarea carierei şi succesiunii);
- managementul talentelor pentru lucrătorii din cunoştinţe;
- concluzii – practica managementului talentelor.

MANAGEMENTUL TALENTULUI DEFINIT

Managementul talentelor este utilizarea unui set integrat de activităţi pentru a se asigura că organizaţia atrage, reţine, motivează şi dezvoltă oamenii talentaţi de care are nevoie acum şi în viitor. Scopul este de a asigura fluxul de talent, ţinând cont de faptul că talentul este o resursă majoră a corporaţiei.

Uneori se presupune că managementul talentelor este preocupat doar de oamenii cheie - cei care zbură în mare măsură. De exemplu, Smilansky (2005) afirmă că „vizează îmbunătăţirea calibrului, disponibilităţii şi utilizării flexibile a angajaţilor cu capacitate excepţională (potenţial ridicat) care pot avea un impact disproporţionat asupra performanţei afacerii”. Dar toată lumea dintr-o organizaţie are talent, chiar dacă unii au mai mult talent decât alţii. Procesele de management al talentelor nu ar trebui să se limiteze la puţinii favorizaţi. Acest aspect a fost subliniat de deLong şi Vijayaraghavan (2003) când au sugerat că eroii necunoscuţi ai performanţei corporative sunt artiştii capabili şi stabili.

ELEMENTELE MANAGEMENTULUI TALENTULUI

Elementele managementului talentelor şi interrelaţiile dintre acestea sunt prezentate în Figura 26.1.

Managementul talentelor începe cu strategia de afaceri şi ceea ce înseamnă aceasta în ceea ce priveşte oamenii talentaţi solicitaţi de organizaţie. În cele din urmă, scopul său este de a dezvolta şi menţine un grup de talente format dintr-o forţă de muncă calificată, angajată şi angajată. Elementele sale sunt descrise mai jos.

Strategia de resurse

Planul de afaceri oferă baza pentru planificarea resurselor umane, care defineşte

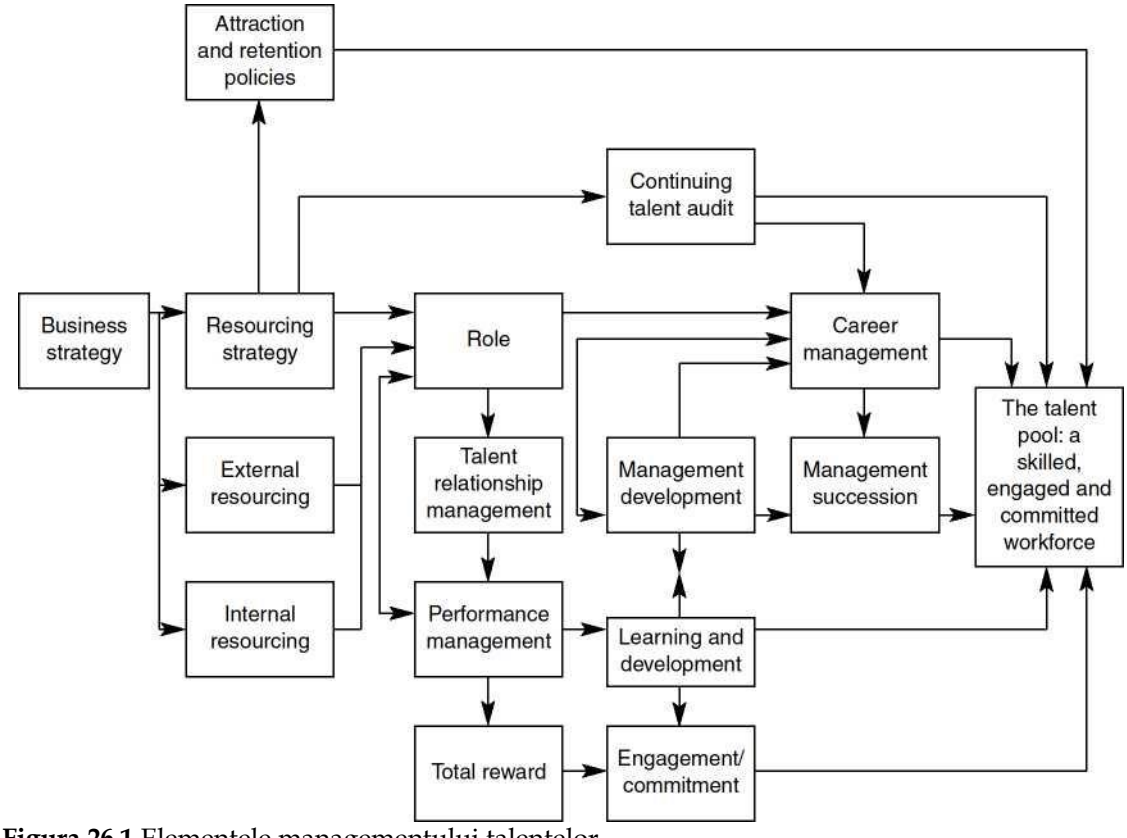


Figura 26.1 Elementele managementului talentelor

cerinţele de capital uman şi conduce la politici şi programe de atragere şi reţinere pentru resurse interne (identificarea talentelor în cadrul organizaţiei şi dezvoltarea şi promovarea acestuia).

Politici și programe de atragere și reținere

Aceste politici şi programe descriu abordarea pentru a se asigura că organizaţia primeşte şi păstrează talentul de care are nevoie. Politicile de atragere conduc la programe de resurse externe (recrutare şi selecţie de persoane din afara organizaţiei). Politicile de reţinere sunt concepute pentru a se asigura că oamenii rămân ca membri dedicaţi ai organizaţiei. Rezultatul acestor politici este un flux de talente care creează şi menţine fondul de talente. Atât politicile de atragere, cât şi de reţinere, aşa cum sunt discutate mai detaliat mai târziu în acest capitol, vor fi incluse printre paşii necesari pentru a face din organizaţie „un loc minunat pentru a lucra", de asemenea luate în considerare în următoarea secţiune principală a acestui capitol.

Auditul de talent

Un audit de talent îi identifică pe cei cu potenţial şi oferă baza pentru planificarea carierei şi dezvoltare - asigurarea faptului că oamenii talentaţi au o secvenţă de experienţă completată de programe de coaching şi de învăţare care îi vor fi potrivite pentru a îndeplini roluri mai solicitante în viitor. Auditurile de talent pot fi, de asemenea, utilizate pentru a indica posibilul pericol de plecare a persoanelor talentate (analiza riscurilor) şi ce măsuri ar putea fi necesare pentru a le reține.

Dezvoltarea rolului

Managementul talentelor este preocupat de rolurile pe care le îndeplinesc oamenii. Aceasta implică dezvoltarea rolului - asigurarea faptului că rolurile oferă responsabilitatea, provocarea şi autonomia necesare pentru a crea implicarea rolului şi motivația. De asemenea, implică luarea de măsuri pentru a se asigura că oamenii au oportunitatea şi sunt încurajaţi să înveţe şi să se dezvolte în rolurile lor. Politicile de management al talentelor se concentrează, de asemenea, pe flexibilitatea rolurilor - oferind oamenilor şansa de a-şi dezvolta rolurile prin utilizarea mai bună şi extinsă a talentelor lor.

Managementul relațiilor de talent

Managementul relaţiilor de talent este procesul de construire a unor relaţii eficiente cu oamenii în rolurile lor. Este preocupat, în general, de a crea un loc grozav de lucru (a se vedea mai târziu), dar în special este vorba de a trata angajaţii individuali în mod corect, de a le recunoaşte valoarea, de a le oferi o voce şi de a le oferi oportunităţi de creştere. Scopul este de a obţine „angajarea talentelor", asigurându-se că oamenii sunt dedicaţi muncii lor şi organizaţiei. După cum subliniază Sears (2003), este „mai bine să construiţi o relaţie existentă decât să încercaţi să creaţi una nouă când cineva pleacă".

Managementul performanței

Procesele de management al performanţei oferă un mijloc de a construi relaţii cu oamenii, de a identifica talentul şi potențialul, planificarea activităţilor de învăţare şi dezvoltare şi de a valorifica la maximum talentul deţinut de organizaţie. Managerii de linie pot fi solicitaţi să efectueze „analize de risc" separate pentru orice personal cheie, pentru a evalua probabilitatea plecării acestora. Desfăşurat corespunzător, managementul performanţei este un mijloc de creştere a angajamentului şi a motivaţiei oamenilor prin oferirea de feedback pozitiv şi recunoaştere. Aceasta face parte dintr-un sistem total de recompense.

Recompensa totala

Strategiile de recompensă totală (a se vedea capitolul 43), care asigură atât recompense financiare,

cât şi non-financiare, pot contribui la angajamentul şi angajamentul oamenilor talentaţi, demonstrând că sunt apreciaţi pentru contribuţia lor şi funcţionând corect şi consecvent. Plata unor tarife competitive va afecta capacitatea organizaţiilor de a atrage şi reţine oameni, dar există o limită în măsura în care companiile pot concura cu „atragerea pieţei", aşa cum subliniază Cappelli (2000). Bonusurile de reţinere sau de fidelitate (cătuşe de aur) sunt folosite de unele companii, dar din nou, aşa cum a subliniat Cappelli, există o limită a eficienţei lor ca mită. Dacă oamenii talentaţi vor să meargă, vor merge.

Învățare și dezvoltare

Politicile şi programele de învăţare şi dezvoltare sunt componente esenţiale în procesul de dezvoltare a talentului - asigurând că oamenii dobândesc şi îmbunătăţesc abilităţile şi competenţele de care au nevoie. Politicile ar trebui formulate prin referire la „profilurile de succes ale angajaţilor", care sunt descrise în termeni de competenţe şi definesc calităţile care trebuie dezvoltate. Profilurile de succes ale angajaţilor pot fi încorporate în profilurile de rol.

Activităţile de învăţare şi dezvoltare sunt, de asemenea, mijloace importante de dezvoltare a managerilor şi de a câştiga angajamentul şi angajamentul personalului talentat, oferindu-le oportunităţi de a se dezvolta în rolurile actuale şi de a progresa către roluri de nivel superior.

Managementul carierei

Managementul carierei constă în procesele de planificare a carierei şi succesiune a managementului. Planificarea carierei modelează progresul indivizilor în cadrul unei organizaţii în conformitate cu evaluările nevoilor organizaţionale, profilurile de succes definite ale angajaţilor şi performanţa, potenţialul şi preferinţele membrilor individuali ai întreprinderii.

Planificarea succesiunii manageriale are loc pentru a se asigura că, pe cât posibil, organizaţia are managerii de care are nevoie pentru a satisface nevoile viitoare de afaceri. Managementul carierei este tratat mai detaliat în ultima secţiune a acestui capitol.

CREAREA UNUI LOC DE MUNCĂ

Asigurarea faptului că organizaţia este percepută ca fiind „un loc minunat pentru a lucra" înseamnă că aceasta devine un „angajator de alegere", adică unul pentru care oamenii doresc să lucreze. Există dorinţa de a intra în organizaţie şi odată ajuns acolo, să vrei să rămână. Angajaţii sunt angajaţi faţă de organizaţie şi implicaţi în munca pe care o desfăşoară. Pentru a dobândi o reputaţie naţională, chiar şi locală, ca un bun angajator, necesită timp. Dar merită efortul.

Pe baza cercetării lor longitudinale în 12 companii, Purcell *et al* (2003) au concluzionat că:

> Ceea ce pare să se întâmple este că firmele de succes sunt capabile să răspundă nevoilor oamenilor atât pentru un loc de muncă bun, cât şi pentru a lucra „într-un loc minunat". Ele creează o muncă

bună și un mediu de lucru propice. În acest fel, ei devin un „angajator de alegere". Oamenii vor dori să lucreze acolo pentru că nevoile lor individuale sunt îndeplinite - pentru un loc de muncă bun, cu perspective legate de formare, evaluare și lucru cu un șef bun care ascultă și oferă o oarecare autonomie, dar ajută cu coaching și îndrumare.

Criteriile folosite de *Sunday Times* în identificarea celor „100 de cele mai bune companii pentru care să lucrezi", 2005 au fost:

- conducere la nivel de conducere;
- managerul meu - management local pe o bază de zi cu zi;
- creştere personală - oportunităţi de a învăţa, de a creşte şi de a fi provocat;
- bunăstare - probleme echilibrate între muncă şi viaţă;
- echipa mea - colegi imediati;
- dând ceva înapoi - societăţii şi comunităţii locale;
- compania mea – felul în care tratează personalul;
- afacere echitabilă - salariu şi beneficii.

Factorii utilizaţi în raportul *Financial Times* 2005 privind cele mai bune locuri de muncă au fost:

- au o serie de practici de management care ajută personalul să se simtă apreciat, productiv şi ascultat;
- sprijin la domiciliu - intervine atunci când oamenii suferă de probleme personale;
- menţine un echilibru între muncă şi familie;
- program eficient de dezvoltare a angajaţilor;
- personalul are încredere să-şi facă treaba în mod corespunzător.

Crearea unui loc minunat de lucru începe cu dezvoltarea imaginii organizaţiei, astfel încât aceasta să fie recunoscută ca fiind una care obţine rezultate, oferă produse şi servicii de calitate , se comportă etic şi oferă condiţii bune de angajare. Organizaţiile cu o viziune clară şi un set de valori integrate şi puse în aplicare sunt susceptibile să se proiecteze ca merită să lucreze.

STRATEGII DE ATRACȚIE

Strategia generală ar trebui să fie de a deveni un angajator de alegere. După cum au spus Scarborough şi Elias (2002): „Recrutarea unor indivizi cheie care vor contribui semnificativ la capacitatea de creare de valoare a firmei este crucială pentru succes". Obiectivele sunt de a stabili imaginea de marcă a organizaţiei - modul în care alţii o percep (employee branding), de a deveni un angajator de alegere şi de a viza recrutarea şi selecţia pentru a obţine tipul de oameni de care

organizaţia are nevoie.

Brandingul angajatorului

Employer branding este crearea unei imagini de marcă a organizaţiei pentru potenţialii angajaţi. Acesta va fi influenţat de reputaţia organizaţiei ca afacere sau furnizor de servicii, precum şi de reputaţia sa ca angajator. Aşa cum a descris Alan Reed, fondatorul şi directorul executiv al Reed Executive plc, în 2001: „Marca angajatorului este conceptul de aplicare în procesul de recrutare a aceleiaşi coerenţe de marketing folosită în managementul clienţilor". El sugerează că abordările necesare pentru a dezvolta un brand de angajator sunt:

- analizaţi ce au nevoie şi ce doresc candidaţii ideali şi luaţi în considerare acest lucru atunci când decideţi ce ar trebui oferit şi cum ar trebui să fie oferit;
- să stabilească în ce măsură valorile de bază ale organizaţiei susţin crearea unui brand atractiv şi să se asigure că acestea sunt încorporate în prezentarea mărcii atâta timp cât sunt „valori de uz" (trăite de membrii organizaţiei) şi nu pur şi simplu adoptate;
- definiţi caracteristicile mărcii pe baza unei examinări şi revizuiri a fiecăreia dintre domeniile care afectează percepţia oamenilor despre organizaţie ca „un loc minunat pentru a lucra" - modul în care oamenii sunt trataţi, furnizarea unui acord echitabil, oportunităţi de creştere, echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată, leadership, calitatea managementului , implicarea cu colegii şi cum şi de ce organizaţia are succes;

- comparaţi abordările altor organizaţii (este utilă lista *Sunday Times* cu cele mai bune 100 de companii pentru care să lucraţi) pentru a obţine idei despre ce se poate face pentru a îmbunătăţi brandul;
- fii sincer şi realist.

Angajatorul la alegere

Scopul este de a deveni un „angajator de alegere", un loc în care oamenii preferă să lucreze. Aceasta înseamnă dezvoltarea a ceea ce Sears (2003) numeşte „o propunere de valoare", care comunică ceea ce organizaţia le poate oferi angajaţilor săi ca „un loc grozav de lucru". Factorii care contribuie la a fi un angajator de alegere sunt furnizarea de:

- muncă interesantă şi plină de satisfacţii;
- oportunităţi de învăţare, dezvoltare şi progres în carieră;
- un grad rezonabil de securitate;
- capacitatea de angajare sporită în viitor datorită reputaţiei organizaţiei ca fiind una care angajează şi dezvoltă oameni de înaltă calitate, precum şi oportunităţilor de învăţare pe care

le oferă;

- facilități și posibilități mai bune pentru lucrătorii cunoașterii, de exemplu, oameni de știință în cercetare și dezvoltare sau ingineri și specialiști IT;
- condiții de angajare care să satisfacă nevoile de echilibru între viața profesională și viața privată;
- un sistem de recompense care recunoaște și apreciază contribuția și oferă salarii și beneficii competitive.

Toate acestea se adaugă la o propunere de valoare a angajaților care, ca mijloc de a atrage și reține angajați cu potențial ridicat, recunoaște că aceștia vor căuta valori puternice și se așteaptă să fie bine gestionați, să aibă libertate și autonomie, provocare ridicată la locul de muncă și oportunități de carieră. O metodă puternică de reținere este pur și simplu să ne asigurăm că oamenii simt că sunt apreciați.

Recrutare și selecție direcționată

Primul pas este de a identifica ce fel de oameni are nevoie organizația în ceea ce privește calificările și experiența lor și măsura în care este probabil să se potrivească cu cultura organizației - valorile și normele acesteia. Aceasta implică analiza și evaluarea cerințelor de muncă și definirea a ceea ce înseamnă potrivirea culturală. Cele mai importante caracteristici ale celor care prosperă deja - ceea ce separă angajații de succes de angajații nereușiți - ar trebui determinate astfel încât alții ca ei să poată fi recrutați. Atitudinile față de muncă, cariere și companie sunt importante; comportamentul poate fi influențat mai târziu, pe măsură ce oamenii se familiarizează cu cultura, atâta timp cât atitudinile lor sunt corecte. După cum spune Leary-Joyce (2004): „Recrutați pentru atitudine, induceți pentru cultură".

STRATEGII DE RETENȚIE

Cifra de afaceri a angajaților cheie poate avea un impact disproporționat asupra afacerii, iar oamenii pe care organizațiile doresc să-i păstreze sunt probabil cei mai probabil să plece. Reed (2001) susține că:

> Fiecare lucrător are cinci minute distanță de a-și preda avizul și 150 de ore de lucru distanță de a ieși pe ușă la o ofertă mai bună. Nu există un „loc de muncă pe viață", iar muncitorii de astăzi au puține rețineri în a părăsi angajatorii pentru pășuni mai verzi... Locul de muncă permanent mediu în Marea Britanie durează șase ani.

Este necesară o acțiune concertată pentru a reține oamenii talentați, dar există limite la ceea ce poate face orice organizație. De asemenea, este necesar să se încurajeze cea mai mare contribuție din partea talentelor existente și să le valorifice în consecință.

Factorii care afectează retenția

Strategiile de retenţie ar trebui să se bazeze pe înţelegerea factorilor care le afectează. Pentru angajaţii de la începutul carierei (30 de ani şi sub) avansarea în carieră este semnificativă . Pentru angajaţii la mijlocul carierei (cu vârsta între 31-50 de ani) abilitatea de a-şi gestiona cariera şi satisfacţia din munca lor sunt importante. Angajaţii întârziaţi (peste 50 de ani) vor fi interesaţi de securitate. Este, de asemenea, cazul că o forţă de muncă mai tânără îşi va schimba locurile de muncă şi angajatorii mai des decât o forţă de muncă mai în vârstă, iar forţele de muncă cu mult timp parţial sunt mai puţin stabile decât cele cu personal preponderent cu normă întreagă. Factorii specifici care afectează retenţia sunt:

- imaginea companiei;
- recrutare, selecţie şi desfăşurare;
- leadership - „angajaţii se alătură companiilor şi părăsesc managerii";
- oportunităţi de învăţare;
- recunoaşterea performanţei şi recompense.

Un studiu realizat de Holbeche (1998) asupra celor care zboară înalt a constatat că factorii care au ajutat menţinerea şi motivarea persoanelor cu performanţă înaltă includ oferirea de oportunităţi de provocare şi realizare (de exemplu, misiuni), mentori, autoevaluare realiste şi procese de feedback.

Baza strategiei

Strategia de retenţie ia în considerare problemele specifice de retenţie cu care se confruntă organizaţia şi stabileşte modalităţi prin care aceste probleme pot fi tratate. Aceasta poate însemna acceptarea realităţii, aşa cum a menţionat Cappelli (2000), că piaţa, nu compania, va determina în cele din urmă mişcarea angajaţilor. Cappelli consideră că poate fi dificil să contracarezi atracţia pieţei - „nu-ţi poţi proteja oamenii de oportunităţi atractive şi de recrutori agresivi" şi sugerează că: „Vechiul obiectiv al managementului de resurse umane – de a minimiza fluctuaţia generală a angajaţilor – trebuie înlocuit cu un nou obiectiv: să influenţeze cine pleacă şi când". Acest lucru, aşa cum este propus de Bevan *şi colab* . (1997), s-ar putea baza pe analiza de risc pentru a cuantifica gravitatea pierderii persoanelor cheie sau a posturilor cheie care devin vacante.

Analiza riscului

Analiza riscurilor poate fi efectuată iniţial prin identificarea zonelor de risc potenţial - persoanele cheie care pot pleca şi, pentru fiecare dintre ei ca indivizi sau grupuri, estimând:

- probabilitatea ca acest lucru să se întâmple;
- cât de grave ar fi efectele unei pierderi asupra afacerii;
- uşurinţa cu care s-ar putea face o înlocuire şi costurile de înlocuire.

Fiecare dintre estimări ar putea fi exprimată pe o scară, să spunem: foarte mare, mare, medie, scăzută, foarte scăzută. O prezentare generală a evaluărilor din fiecare rubrică ar putea indica atunci unde ar putea fi necesar să se ia măsuri pentru păstrarea persoanelor sau a grupurilor de persoane cheie.

Analiza motivelor plecării

Analiza de risc oferă informaţii specifice cu privire la domeniile de îngrijorare. Mai general, unele indicaţii despre motivele plecării şi, prin urmare, în cazul în care trebuie luate măsuri pot fi furnizate de interviurile de ieşire, dar sunt falibile. Se poate pune mai multă încredere pe rezultatele sondajelor de atitudine sau de opinie pentru a identifica orice zone de nemulţumire . Planul de retenţie ar trebui să propună acţiuni care să se concentreze pe fiecare dintre domeniile în care poate apărea lipsa de angajament şi nemulţumirea.

Domenii de acțiune

În funcţie de rezultatul analizei de risc şi de evaluarea generală a motivelor plecării, posibilele acţiuni care pot fi întreprinse sunt următoarele:

- Faceţi faţă sistemelor de salarizare necompetitive, inechitabile sau inechitabile. Dar, aşa cum subliniază Cappelli (2000), există o limită în măsura în care oamenii pot fi mituiţi pentru a rămâne. Amintiţi-vă că, deşi banii ar putea atrage, nu puteţi cumpăra dragoste - de multe ori alte lucruri îi fac pe oameni să rămână (cum sunt trataţi).
- Proiectaţi locuri de muncă pentru a maximiza varietatea abilităţilor, semnificaţia sarcinilor, autonomia, controlul asupra muncii şi feedback-ului lor şi să vă asiguraţi că acestea oferă oportunităţi de învăţare şi dezvoltare. Unele roluri pot fi „personalizate" pentru a satisface nevoile anumitor persoane .
- Dezvoltaţi angajamentul faţă de muncă (angajarea în muncă) nu numai prin proiectarea postului, ci şi prin organizarea muncii în jurul unor proiecte cu care oamenii se pot identifica mai uşor decât compania în ansamblu.
- Încurajarea dezvoltării legăturilor sociale în cadrul companiei. În cuvintele lui Cappelli (2000), „loialitatea faţă de companii poate să dispară, dar loialitatea faţă de colegi nu este".
- Asiguraţi-vă că procedurile de selecţie şi promovare potrivesc capacităţile indivizilor cu cerinţele muncii pe care trebuie să o desfăşoare. Cifra de afaceri rapidă poate rezulta pur şi simplu din decizii proaste de selecţie sau promovare.
- Reduceţi pierderile persoanelor care nu se pot adapta la noul loc de muncă - „criza de

inducţie" - oferindu-le pregătire şi sprijin adecvat atunci când se alătură organizaţiei .

- Luaţi măsuri pentru a îmbunătăţi echilibrul dintre viaţa profesională şi viaţa privată prin dezvoltarea de politici, inclusiv munca flexibilă, care să recunoască nevoile angajaţilor din afara locului de muncă.
- Eliminati pe cat posibil conditiile de munca neplacute sau impunerea unui stres prea mare asupra angajatilor.
- Selectaţi, informaţi şi instruiţi managerii şi liderii de echipă, astfel încât aceştia să aprecieze contribuţia pozitivă pe care o pot aduce la îmbunătăţirea reţinerii prin modurile în care îşi conduc echipele. Reţineţi că oamenii îşi părăsesc adesea managerii mai degrabă decât organizaţia.

MANAGEMENTUL CARIEREI

Managementul carierei definit

Managementul carierei este preocupat de oferirea oportunităţilor oamenilor de a progresa şi de a-şi dezvolta cariera şi de a se asigura că organizaţia are fluxul de talent de care are nevoie. Elementele managementului carierei sunt furnizarea de oportunităţi de învăţare şi dezvoltare, planificarea carierei şi planificarea succesiunii manageriale.

Scopuri

Pentru angajaţi, obiectivele politicilor de management al carierei sunt în primul rând de a oferi indivizilor îndrumarea, sprijinul şi încurajarea de care au nevoie pentru a-şi împlini potenţialul şi pentru a realiza o carieră de succes cu organizaţia în ton cu talentele şi aspiraţiile lor. În al doilea rând, scopul este de a oferi bărbaţilor şi femeilor promiţători o succesiune de activităţi de învăţare şi experienţă care să îi echipeze pentru orice nivel de responsabilitate pe care au capacitatea de a-l atinge.

Pentru organizaţie, scopul managementului carierei este de a îndeplini obiectivele politicilor sale de management al talentelor, care sunt de a se asigura că există un flux de talente care creează şi menţine pool-ul de talente necesar.

Managementul carierei necesită o abordare care să ia în considerare în mod explicit atât nevoile organizaţionale, cât şi interesele angajaţilor. Aşa cum este descris de Hirsh şi Carter (2002), aceasta cuprinde recrutarea, planurile de dezvoltare personală, mişcările laterale, misiunile speciale acasă sau în străinătate, poziţiile de dezvoltare, podurile de carieră, mişcările laterale şi sprijinul pentru angajaţii care doresc să se dezvolte. Reclamă creativitate în identificarea modalităţilor de a oferi oportunităţi de dezvoltare şi de a spori loialitatea angajaţilor.

Dinamica carierei

Planificarea carierei ar trebui să se bazeze pe o înţelegere a dinamicii carierei. Acesta este preocupat de modul în care cariera progresează - modurile în care oamenii îşi avansează cariera fie în sus atunci când sunt promovaţi, fie prin extinderea sau îmbogăţirea rolurilor pentru a-şi asuma responsabilităţi mai mari sau pentru a folosi mai mult abilităţile şi abilităţile lor. Cele trei etape ale progresiei în carieră - extinderea, stabilirea şi maturizarea - sunt ilustrate în Figura 26.2. Acest lucru arată, de asemenea, modul în care indivizii progresează sau nu reuşesc să progreseze în ritmuri diferite prin aceste etape.

Procesul de management al carierei

Procesul de management al carierei este ilustrat în Figura 26.3.

Politici de management al carierei

Organizaţia trebuie să decidă în ce măsură „face sau cumpără" oameni talentaţi. Ar trebui să-şi dezvolte propriul talent (o promovare din interiorul politicii) sau ar trebui să se bazeze pe recrutare externă (aducerea „sânge proaspăt" în organizaţie)? Politica poate fi de a recruta potenţial performanţi care vor fi buni la locul lor actual şi sunt recompensaţi în consecinţă. Dacă sunt cu adevărat buni, vor fi promovaţi şi întreprinderea va obţine ceea ce îşi doreşte. În mod deliberat, pentru a pregăti manageri pentru un viitor care poate

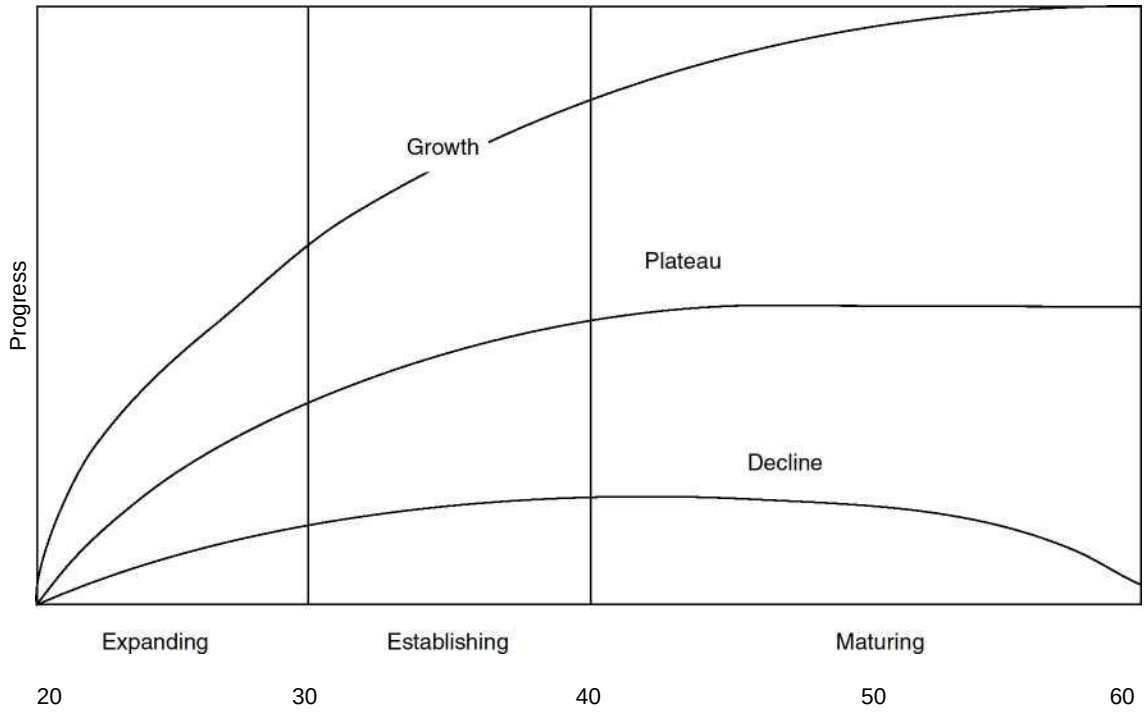


Figure 26.2 Career progression curves

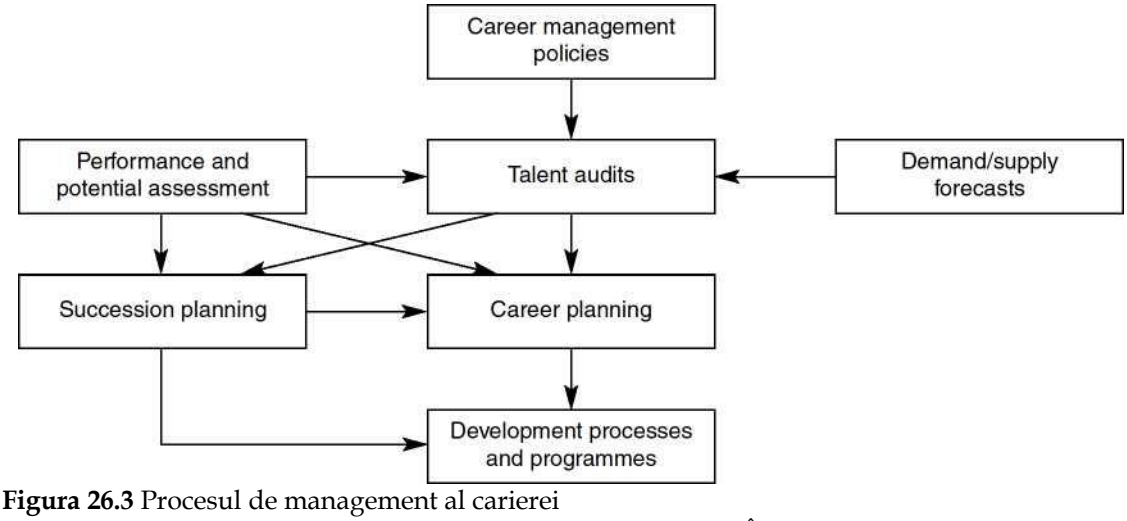


Figura 26.3 Procesul de management al carierei

nu se întâmplă niciodată este considerată o pierdere de timp. În contrast şi mai rar, angajatorii care cred în planificarea carierei pe termen lung dezvoltă abordări structurate ale managementului carierei. Acestea includ analize elaborate ale performanţei şi potenţialului , centre de evaluare pentru a identifica talentul sau pentru a confirma existenţa acestuia, scheme

„de zbor" și mutări planificate de locuri de muncă în conformitate cu un program predeterminat.

De asemenea, pot exista politici pentru a trata cu managerul „plateaued" care a ajuns până acum, dar nu va ajunge mai departe. Unii manageri în această poziţie pot fi împăcaţi să ajungă la sfârşitul „cursei şobolanilor", dar continuă să lucreze eficient. Alţii vor deveni plictisiţi, frustraţi şi neproductivi, în special stelele în devenire în scădere. Politica poate fi de a prevedea măsuri care să fie luate pentru a-şi remodela cariera, astfel încât să aibă în continuare o muncă provocatoare la acelaşi nivel, chiar dacă aceasta nu implică promovarea în ierarhie. În mod alternativ, politica poate trebui să recunoască faptul că unii manageri vor trebui încurajaţi să înceapă noi cariere în altă parte. În acest din urmă caz, consilierea în carieră ar trebui să fie oferită, eventual prin intermediul consultanţilor de „outplacement" care oferă un astfel de serviciu.

Audituri de talent

Acestea analizează stocurile de talente disponibile şi fluxurile necesare prin referire la previziunile cererii şi ofertei şi evaluările performanţei şi potenţialelor. Ele oferă baza pentru succesiunea şi planificarea carierei.

Evaluări de performanță și potențiale

Scopul evaluării performanţei şi potenţialului este de a identifica nevoile de formare şi dezvoltare, de a oferi îndrumări cu privire la posibilele direcţii în care ar putea merge cariera unui individ şi de a indica cine are potenţialul de promovare. Aceste informaţii pot fi obţinute din procesele de management al performanţei, aşa cum este descris în Partea VII.

Evaluarea potenţialului poate fi efectuată în mod oficial de către manageri în urma unei evaluări a performanţei. Li se poate cere să identifice persoane care au un potenţial foarte mare, un anumit potenţial sau deloc potenţial. De asemenea, li se poate cere să indice când persoanele vor fi pregătite pentru promovare şi cât de departe vor ajunge. Problema cu acest tip de evaluare este că managerilor le este greu să prezică viitorul oamenilor pe care îi evaluează - o bună performanţă în postul actual nu garantează că indivizii vor putea face faţă unor responsabilităţi mai largi, mai ales dacă aceasta implică trecerea la management. Şi managerii s-ar putea să nu fie neapărat conştienţi de calităţile necesare pentru promovarea pe termen lung. Dar organizaţia are nevoie de informaţii despre cei cu potenţial, iar evaluatorii ar trebui încurajaţi în secţiunea de comentarii, cel puţin pentru a indica faptul că acesta este o persoană care nu numai că se desfăşoară bine în locul de muncă actual, dar poate avea rezultate bune în locuri de muncă de nivel superior.

Aceste informaţii îi pot identifica pe cei care pot fi nominalizaţi pentru a participa la centrele de dezvoltare (vezi capitolul 40), care pot fi folosite pentru a stabili potențialul și a discuta planurile de carieră.

Previziunile cererii și ofertei

Prognozele cererii şi ofertei sunt furnizate prin utilizarea tehnicilor de planificare şi modelare a resurselor umane (vezi capitolul 25). În organizaţiile mai mari, modelarea este o metodă deosebit de fructuoasă de utilizat, deoarece permite analiza sensibilă a impactului diferitelor ipoteze despre viitor (răspunzând la întrebările „Dar dacă?").

Sistemele expert, aşa cum sunt descrise în Capitolul 59, pot fi utilizate şi acolo unde aceasta este o bază de date extinsă despre fluxuri, cerinţe de atribute (specificaţii de persoană) şi evaluări ale performanţei şi potenţialelor. Astfel de sisteme pot stabili relaţii între oportunităţile şi atributele personale pe care le solicită, astfel încât consilierii de carieră să poată lua un set de atribute personale şi să identifice cele mai potrivite oportunităţi disponibile. În etapa de planificare a carierei, aceştia pot, de asemenea, să identifice persoane cu abilităţile şi aptitudinile corecte pentru anumite locuri de muncă şi să ofere informaţii despre programele de management al carierei necesare pentru a se asigura că atributele şi locurile de muncă sunt corelate şi că cariera progresează într-un ritm adecvat. Sistemele de management al carierei precum ExecuGROW (Control Data) au fost dezvoltate special în acest scop.

Există însă o limită a sofisticarii. Există atât de multe variabile şi schimbări imprevizibile atât în ceea ce priveşte cererea, cât şi oferta, încât este posibil să se efectueze doar o verificare anuală pentru a vedea care este relaţia dintre numărul de manageri care se vor pensiona cu siguranţă în următorii patru sau cinci ani şi numărul de la nivelul următor care au potenţialul de a-i reuşi. Dacă această comparaţie dezvăluie un dezechilibru grav, atunci se pot lua măsuri pentru a reduce sau chiar a elimina deficitul, sau pentru a lua în considerare alte tipuri de desfăşurare pentru cei care este puţin probabil să progreseze.

Planificarea succesiunii

Planificarea succesiunii este procesul de evaluare şi auditare a talentului din organizaţie pentru a răspunde la trei întrebări fundamentale:

1. Există destui potenţiali succesori disponibili - un număr de oameni care trec prin intermediul cărora pot prelua roluri cheie pe termen lung?
2. Sunt destul de bune?
3. Au abilităţile şi atributele potrivite pentru viitor?

Planificarea succesiunii se bazează pe informaţiile furnizate de auditurile de talent, previziunile cererii şi ofertei şi evaluările de performanţă şi potenţiale. În unele organizaţii mari în care previziunile cererii şi ofertei pot fi făcute cu acurateţe, există procese de planificare a succesiunii foarte formalizate bazate pe tipul de program de succesiune a managementului ilustrat în Figura 26.4.

PROGRAM DE SUCCESARE A MANAGEMENTULUI			de departament /manager:					
Managerii existenți						Potențiali succesori		
Nume	Poziţie	Datorită înlocuirii	Evaluare		Dacă poate fi promovat, în ce poziție și când?	Nume: prima și a doua alegere	Poziții	Când
			Performanţă	Potenţial				

Figura 26.4 Program de succesiune a managementului

Cu toate acestea, Hirsh (2000) subliniază că atenţia planificării succesiunii s-a mutat de la identificarea succesorilor pentru posturi la asigurarea dezvoltării acelor succesori prin crearea de „rezerve de talente". Acest lucru se datorează faptului că este dificil în mediul schimbător în care există majoritatea organizaţiilor să prezică cerinţele de succesiune. Există, de asemenea, problema realizării unor evaluări fiabile ale potenţialului sau „promoabilităţii ". O altă problemă ridicată de Hirsh este că organizaţiile se tem că prea multă discuţie despre „cariere" le oferă angajaţilor aşteptări nerealiste de promovare. Poate fi dificil să vorbim despre viitor într-o afacere volatilă. „Rezultatul a fost că mulţi manageri simt că nimeni nu vrea să vorbească despre perspectivele lor de carieră şi organizaţia ar dori în secret ca ei să rămână exact acolo unde sunt. Această situaţie duce la frustrare şi demotivare.[1]

Planificarea carierei

Planificarea carierei foloseşte toate informaţiile furnizate de evaluările organizaţiei privind cerinţele, evaluările performanţei şi potenţialul şi planurile de succesiune a managementului şi le transpune sub formă de programe individuale de dezvoltare a carierei şi aranjamente generale pentru dezvoltarea managementului, consilierea în carieră şi mentorat.

Este posibil să se definească progresul în carieră în funcţie de ceea ce oamenii trebuie să cunoască şi să poată face pentru a desfăşura munca la niveluri progresive de responsabilitate sau contribuţie. Aceste niveluri pot fi descrise ca benzi de competenţă. Pentru fiecare grupă, experienţa şi pregătirea necesare pentru atingerea nivelului de competenţă ar fi definite pentru a produce o hartă a carierei care să încorporeze „puncte de ţintă" pentru indivizi, aşa cum este ilustrat în Figura 26.5, care ar fi conştienţi de nivelurile de competenţă pe care trebuie să le atingă pentru a progresa în cariera lor. Acest lucru i-ar ajuta să-şi planifice propria dezvoltare, deşi

sprijinul și îndrumarea ar trebui să fie oferite de managerii lor, specialişti în resurse umane şi, dacă există, consilieri sau mentori pentru dezvoltarea managementului. Furnizarea de experienţă şi formare suplimentară ar putea fi aranjată după caz, dar ar fi important să se clarifice ce trebuie să facă angajaţii individuali pentru ei înşişi dacă doresc să progreseze în cadrul organizaţiei.

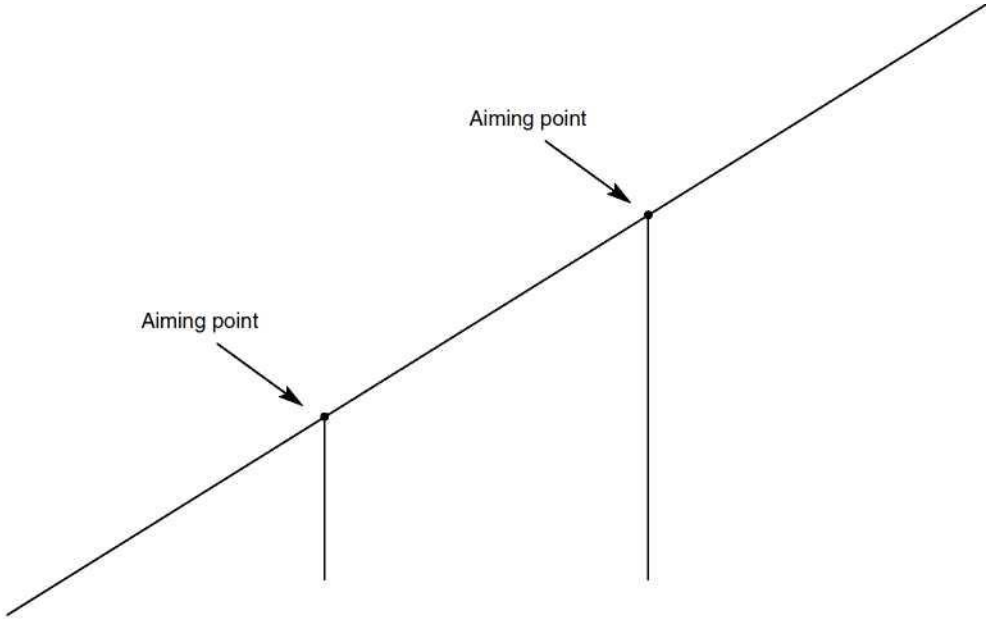
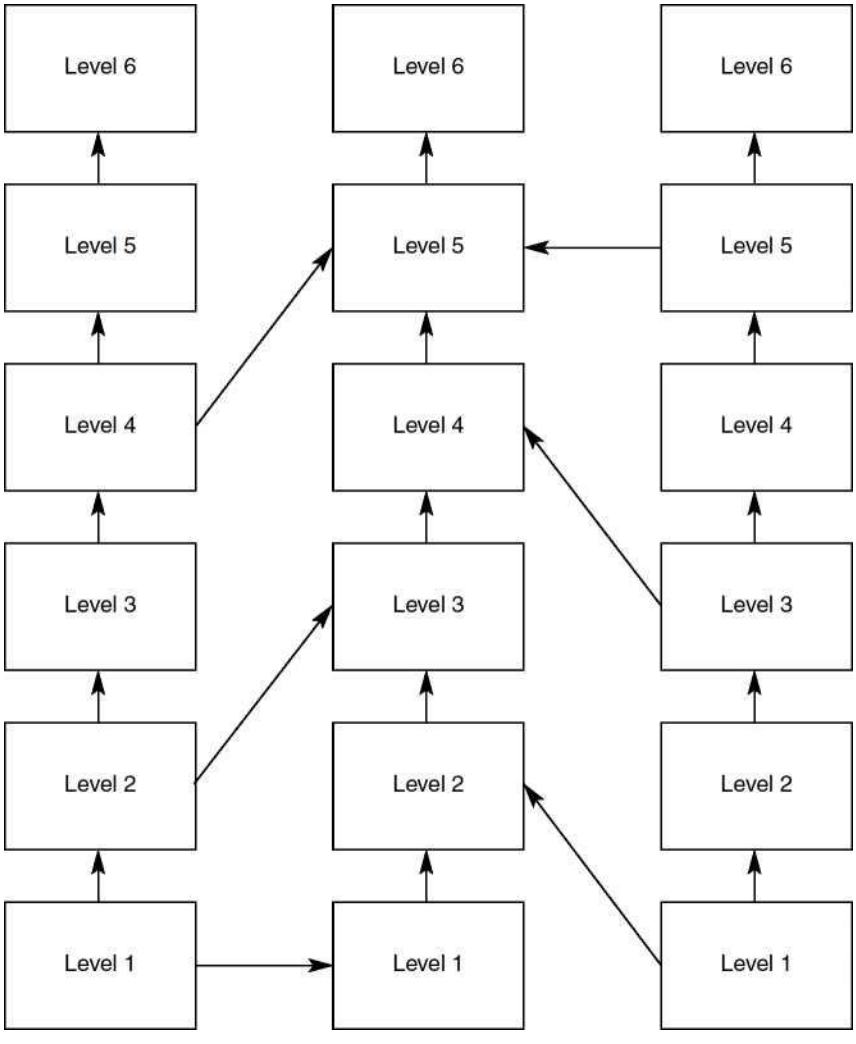


Figura 26.5 Sistemul de evoluţie în carieră a benzii de competenţe



Structurile gradelor de carieră ale familiei, aşa cum sunt descrise în Capitolul 46, pot defini niveluri de competenţă în fiecare familie de carieră şi pot prezenta trasee de carieră ascendentă în cadrul familiilor sau între familii, aşa cum este ilustrat în Figura 26.6.

Planificarea formală a carierei în acest sens poate fi ideală, dar, după cum au observat Hirsh *și colab* . (2000), a existat o trecere de la mutarea carierei gestionate la pieţele interne de muncă mai deschise. Procesul de aplicare internă a unui loc de muncă a devenit principala modalitate prin care angajaţii îşi gestionează cariera.

MANAGEMENTUL TALENTULUI PENTRU LUCRĂTORII ÎN CUNOAȘTERE

Lucrătorii cu cunoştinţe sunt definiţi ca lucrători ale căror abilităţi sau cunoştinţe sunt inextricabil legate de produsul sau serviciul organizaţiilor care le angajează. Prin urmare, termenul cuprinde grupuri atât de diverse precum avocaţi, contabili, designeri de software, web designeri, academicieni, marketeri şi lucrători media. Din ce în ce mai multă muncă este definită de un fel de element de cunoaştere. Conform lui Swart şi Kinnie (2004), managementul eficient al lucrătorilor cunoaşterii prezintă organizaţiilor o serie de dileme. Trebuie făcute alegeri între păstrarea cunoştinţelor şi lucrătorilor cunoaşterii şi dorinţa lucrătorilor cunoaşterii de a-şi creşte capacitatea de angajare. Există, de asemenea, tensiune între nevoia de a dezvolta cunoştinţe specifice organizaţiei şi dorinţa lucrătorilor în cunoştinţe de a dezvolta cunoştinţe transferabile. Firma poate dori să îşi însuşească valoarea cunoştinţelor respective, dar lucrătorii pot dori să păstreze dreptul de proprietate asupra cunoştinţelor lor.

Swart şi Kinnie susţin că înţelegerea acestor dileme este îmbunătăţită printr-o mai mare apreciere a locului în care lucrătorii profesionişti îşi obţin sursa principală de identificare - este din profesia lor, organizaţia care îi angajează, echipă sau client? Loialitatea lor poate fi faţă de misiunea lor profesională, mai degrabă decât faţă de angajator. Personalul profesionist de cercetare sau cadrele universitare se pot angaja să obţină un statut profesional şi o recunoaştere mai presus de orice formă de recunoaştere a performanţei pe care organizaţia angajatoare le-ar putea oferi.

Career family A Career family B Career family C

MANAGEMENTUL TALENTULUI ÎN PRACTICĂ

Figure 26.6 Career paths in a career family structure

După cum este descris în acest capitol, managementul talentelor constă într-o gamă largă de activităţi. Organizaţiile diferă enorm în modurile în care îşi gestionează talentul. Unele îşi propun să integreze toate sau majoritatea acestor activităţi, altele se concentrează pe una sau două, cum ar fi auditurile de talent şi planificarea succesiunii. Centrica oferă un exemplu de abordare cuprinzătoare, ilustrată în Figura 26.7.

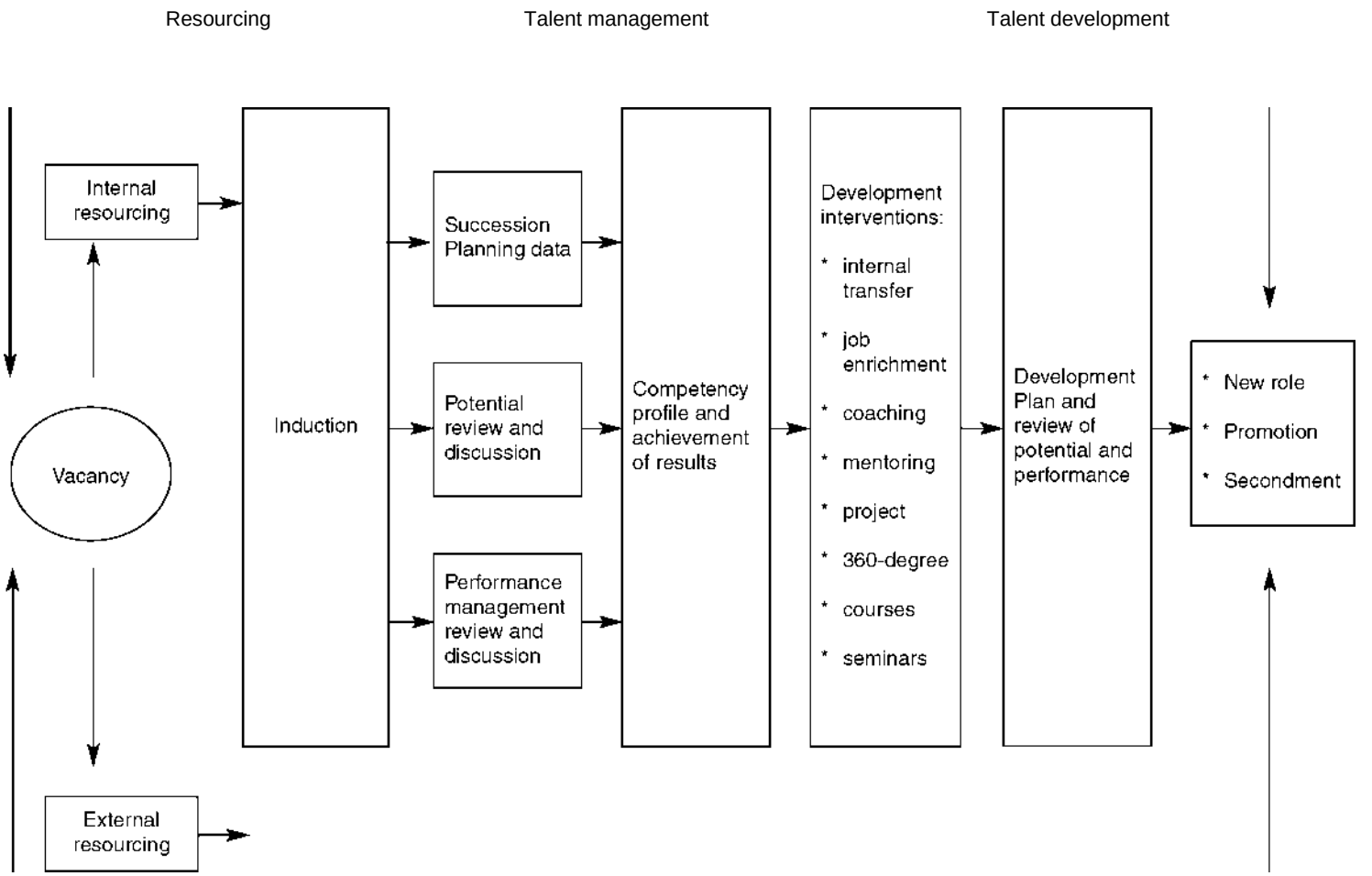


Figure 26.7 Talent acquisition and development at Centrica

27

Recrutare si selectie

PROCESUL DE RECRUTARE ŞI SELECŢIE

Scopul general al procesului de recrutare şi selecţie ar trebui să fie obţinerea la un cost minim a numărului şi calităţii angajaţilor necesare pentru a satisface nevoile de resurse umane ale companiei. Cele trei etape de recrutare şi selecţie abordate în acest capitol sunt:

1. *definirea cerințelor* - pregătirea fişelor postului şi a specificaţiilor; stabilirea termenilor şi condiţiilor de angajare;
2. *atragerea candidaţilor* - revizuirea şi evaluarea surselor alternative de solicitanţi, din interiorul şi din exteriorul companiei, publicitate, apelarea agenţiilor şi consultanţilor;
3. *selectarea candidaţilor* - cernerea cererilor, interviuri, testare, evaluarea candidaţilor , centre de evaluare, oferirea de locuri de muncă, obţinerea de referinţe; intocmirea contractelor de munca.

Interviurile de selecţie şi testarea de selecţie sunt tratate în capitolele 28 şi 29.

DEFINIREA CERINȚELOR

Numărul şi categoriile de persoane necesare trebuie specificate în recrutare

program, care este derivat din planul de resurse umane. În plus, vor exista cereri pentru înlocuiri sau pentru noi locuri de muncă de ocupat, iar aceste solicitări ar trebui verificate pentru a se asigura că sunt justificate. Poate fi deosebit de necesar să se verifice necesitatea unui înlocuitor sau nivelul sau tipul de angajat care este specificat. Cerinţele pentru anumite poziţii sunt stabilite sub formă de profiluri de rol şi specificaţii de persoană. Acestea oferă informaţiile de bază necesare pentru redactarea de reclame , agenţii de informare sau consultanţi de recrutare şi evaluarea candidaţilor. Un profil de rol care listează cerinţele de competenţă, aptitudini, educaţie şi experienţă generează criteriile postului în funcţie de care candidaţii vor fi evaluaţi la interviu sau prin intermediul testelor psihologice.

Profiluri de rol în scopuri de recrutare

Profilurile de rol, aşa cum sunt descrise în Capitolul 13, definesc scopul general al rolului, relaţiile sale de raportare şi domeniile cheie de rezultate. Acestea pot include, de asemenea, o listă a competenţelor necesare. Acestea vor fi competenţe tehnice (cunoştinţe şi abilităţi) şi orice competenţe comportamentale specifice ataşate rolului. Acestea din urmă ar fi selectate din cadrul de competenţe al organizaţiei şi modificate după cum este necesar pentru a se potrivi cerinţelor impuse deţinătorilor de rol. În scopuri de recrutare, profilul este extins pentru a include informaţii despre termeni şi condiţii (salariu, beneficii, ore de muncă), cerinţe speciale precum mobilitate, deplasare sau orele nesociale şi oportunităţi de formare, dezvoltare şi carieră. Profilul rolului de recrutare oferă baza pentru specificarea unei persoane.

Specificații persoane

O specificaţie de persoană, cunoscută şi ca specificaţie de recrutare, personal sau post, defineşte educaţia, formarea, calificările şi experienţa. Pot fi incluse şi competenţele tehnice stabilite în profilul rolului.

O specificaţie de persoană poate fi stabilită în următoarele rubrici:

- *competenţe tehnice* - ceea ce individul trebuie să cunoască şi să poată face pentru a îndeplini rolul, inclusiv orice aptitudini sau abilităţi speciale necesare;
- *cerinţe comportamentale şi atitudinale* - tipurile de comportamente necesare pentru performanţa cu succes în rol vor fi legate de valorile de bază şi cadrul de competenţă al organizaţiei pentru a se asigura că se realizează potrivirea culturală la selectarea oamenilor. Dar sunt necesare şi informaţii specifice rolului, care ar trebui dezvoltate prin analiza caracteristicilor angajaţilor existenţi care îşi îndeplinesc rolurile în mod eficient. Prin definirea cerinţelor comportamentale este posibil să se obţină informaţii despre cerinţele atitudinale, adică ce fel de atitudini pot avea ca rezultat comportamente adecvate şi performanţe de succes.
- *calificări şi pregătire* - calificările profesionale, tehnice sau academice necesare sau pregătirea

pe care candidatul ar fi trebuit să o urmeze;

- *experienţă* - în special, categorii de muncă sau organizaţii; tipurile de realizări şi activităţi care ar putea prezice succesul;
- *cerinţe specifice* - în cazul în care deţinătorul rolului va fi de aşteptat să realizeze în domenii specificate, de exemplu, să dezvolte noi pieţe, să îmbunătăţească vânzările sau să introducă noi sisteme;
- *potrivire organizaţională* - cultura corporativă (de exemplu, formală sau informală) şi nevoia candidaţilor de a putea lucra în cadrul acesteia;
- *cerinţe speciale* - călătorii, ore nesociale, mobilitate etc;
- *satisfacerea aşteptărilor candidaţilor* - măsura în care organizaţia poate îndeplini aşteptările candidaţilor în ceea ce priveşte oportunităţile de carieră, formare, securitate etc.

Părţile comportamentale şi atitudinale ale specificaţiei persoanei sunt folosite ca bază pentru interviurile structurate (vezi capitolul 28). După cum raportează *Competency and Emotional Intelligence* (2004), Britannia Building Society recrutează în primul rând pe baza atitudinilor candidaţilor, iar în al doilea rând pe baza aptitudinilor şi abilităţilor. Dezvoltarea procesului a implicat maparea valorilor Societăţii la competenţele sale de bază, identificarea tipului de - întrebări bazate pe competenţe care ar trebui puse de intervievatori, definirea tipurilor tipice de răspunsuri pe care le-ar putea da candidaţii şi urmărirea acestora până la valori.

Un profil de rol (a se vedea capitolul 12) va stabili aşteptările de rezultate şi cerinţele de competenţă în scopuri de interviu (recrutarea pe bază de competenţe este considerată mai detaliat mai jos). Dar pot fi necesare mai multe informaţii pentru a oferi o imagine completă pentru publicitate şi informarea candidaţilor cu privire la termenii şi condiţiile şi perspectivele de carieră. Un exemplu de specificare a unei persoane este dat în Figura 27.1.

Cel mai mare pericol care trebuie evitat în această etapă este acela de a supraevalua competenţele şi calificările necesare. Este firesc să mergi pentru ce e mai bun, dar stabilirea unui nivel ireal de înalt pentru candidaţi creşte problemele de a-i atrage şi duce la nemulţumire atunci când constată că talentele lor nu sunt folosite. Subestimarea cerinţelor poate fi la fel de periculoasă, dar se întâmplă mult mai rar. Cea mai bună abordare este de a face distincţia între cerinţele esenţiale şi cele dorite.

După ce cerinţele au fost convenite, acestea ar trebui analizate sub rubrici adecvate. Există diferite moduri de a face acest lucru. O abordare de bază constă în stabilirea şi definirea cerinţelor esenţiale sau dezirabile sub rubricile cheie de competenţe , calificări şi formare şi experienţă. Informaţii suplimentare pot fi furnizate la cerinţe specifice. Este necesar să precizaţi separat termenii şi condiţiile postului.

1. *Competenţe tehnice:*

- *Esențial în:*
  - toate aspectele recrutării, inclusiv administrarea testelor;
  - tehnici de intervievare;
  - analiza postului;
  - introducerea de date pe computere;
  - administrarea unor procese de documentare destul de complexe.
- *De dorit în:*
  - administrarea testului OPQ;
  - evaluarea postului;
  - tehnici de consiliere;
  - desfasurarea sesiunilor de instruire.

2. *Competențe comportamentale:*

- capabil să relaționeze bine cu ceilalți și să folosească abilitățile interpersonale pentru a atinge obiectivele dorite;
- capabil să influențeze comportamentul și deciziile oamenilor în chestiuni referitoare la recrutare și alte probleme de personal sau individuale;
- capabil să facă față schimbării, să fie flexibil și să facă față incertitudinii;
- capabil să dea sens problemelor, să identifice și să rezolve probleme și să „gândească pe picioarele proprii";
- concentrarea pe obținerea de rezultate;
- capabil să mențină energia și rezistența dirijate în mod corespunzător, să-și exercite autocontrolul și să învețe noi comportamente;
- capabil să comunice bine, oral și pe hârtie.

3. *Calificari/experienta:*

- Membru absolvent al Chartered Institute of Personal and Development plus experiență relevantă în fiecare aspect al muncii.

Figura 27.1 Specificaţii de persoană pentru un ofiţer de resurse umane

Alternativ, există schemele tradiţionale de clasificare, deşi acestea nu mai sunt atât de populare. Cele mai cunoscute sunt planul în şapte puncte dezvoltat de Rodger (1952) şi sistemul de clasificare în cinci ori produs de Munro Fraser (1954).

Planul în șapte puncte

Planul în şapte puncte acoperă:

1. *machiaj fizic* - sănătate, fizic, aspect, purtare şi vorbire;
2. *realizări* - educaţie, calificări, experienţă;
3. *inteligenţa generală* - capacitatea intelectuală fundamentală;
4. *aptitudini speciale* - mecanică, dexteritate manuală, uşurinţă în folosirea cuvintelor sau a cifrelor;
5. *interese* - intelectuale, practice, constructive, active fizic, sociale, artistice;
6. *dispoziţie* - acceptabilitate, influenţă asupra celorlalţi, statornicie, fiabilitate, încredere în

sine;

7. *circumstanţe* - circumstanţe domestice, ocupaţii ale familiei.

Sistemul de notare în cinci ori

Sistemul de notare în cinci direcţii acoperă:

1. *impact asupra celorlalţi* - machiaj fizic, aspect, vorbire şi manieră;
2. *calificări dobândite* - studii, formare profesională, experienţă în muncă;
3. *abilităţi înnăscute* - rapiditate naturală de înţelegere şi aptitudine de învăţare;
4. *motivaţie* - tipurile de obiective stabilite de individ, consecvenţa şi determinarea acestuia în urmărirea lor şi succesul în atingerea lor;
5. *adaptare* - stabilitate emoţională, capacitatea de a rezista stresului şi capacitatea de a se înţelege cu oamenii.

Alegerea sistemului

Dintre aceste două sisteme, planul în şapte puncte are pedigree mai lung. Schema de notare în cinci ori este mai simplă, în anumite privinţe, şi pune mai mult accent pe aspectele dinamice ale carierei solicitantului. Ambele pot oferi un cadru bun pentru interviu, dar din ce în ce mai mult, intervievatorii folosesc o abordare bazată pe competenţe.

Folosind o abordare bazată pe competențe

O abordare bazată pe competenţe înseamnă că competenţele definite pentru un rol sunt utilizate ca cadru pentru procesul de selecţie. După cum descrie Taylor (2002): „O abordare prin competenţe se bazează mai degrabă pe persoană decât pe locul de muncă. Punctul de plecare nu este, aşadar, o analiză a locurilor de muncă, ci o analiză a oamenilor şi ce atribute reprezintă performanţa lor eficientă şi superioară. Roberts (1997) sugerează că:

> Avantajul adoptării unei abordări prin competențe este că oamenii pot identifica și izola caracteristicile cheie care ar fi folosite ca bază pentru selecție și că acele caracteristici vor fi descrise în termeni pe care ambii îi pot înțelege și sunt de acord... . Prin urmare, competențele devin o parte fundamentală a procesului de selecție.

O abordare prin competenţe poate ajuta la identificarea tehnicilor de selecţie, cum ar fi testele psihologice sau centrele de evaluare, care sunt cel mai probabil să producă dovezi utile. Acesta oferă informaţiile necesare pentru a conduce un interviu structurat în care întrebările se pot concentra pe anumite domenii de competenţă pentru a stabili măsura în care candidaţii îndeplinesc specificaţiile stabilite în termeni de competenţă.

Avantajele unei abordări bazate pe competenţe au fost rezumate de Wood şi Payne (1998) după cum urmează:

- Măreşte acurateţea predicţiilor despre adecvare.
- Facilitează o potrivire mai strânsă între atributele persoanei şi cerinţele postului.
- Ajută la prevenirea intervievatorilor să emită judecăţi „rapide".
- Acesta poate sprijini întreaga gamă de tehnici de recrutare - formulare de aplicare, interviuri, teste şi centre de evaluare.

Cadrul poate fi definit în termeni de competenţe tehnice sau bazate pe muncă, care se referă la aşteptările cu privire la ceea ce oamenii trebuie să poată face dacă urmează să obţină rezultatele cerute în muncă. Poate include, de asemenea, definiţii ale competenţelor comportamentale necesare, care se referă la caracteristicile personale şi comportamentul necesar pentru o performanţă de succes în domenii cum ar fi abilităţile interpersonale, conducerea, impulsul personal, abilităţile de comunicare, apartenenţa la echipă şi capacitatea analitică.

Competenţele utilizate în scopuri de recrutare şi selecţie trebuie să îndeplinească următoarele criterii:

- Aceştia ar trebui să se concentreze pe domenii în care candidaţii îşi vor fi demonstrat competenţa în viaţa profesională sau academică - de exemplu, leadership, lucru în echipă, iniţiativă.
- Este posibil ca aceştia să prezică performanţa de succes la locul de muncă, de exemplu motivaţia de realizare.
- Aceştia pot fi evaluaţi într-un interviu cu evenimente comportamentale în care, de exemplu, dacă managementul echipei este un domeniu de competenţă cheie, candidaţilor li se poate cere să dea exemple despre cum au construit cu succes o echipă şi au pus-o în acţiune.
- Ele pot fi folosite ca criterii într-un centru de evaluare (vezi mai jos).

O abordare a competenţelor în acest sens poate oferi cele mai eficiente mijloace de identificare a candidaţilor potriviţi ca parte a unui proces sistematic de selecţie.

ATRAGEREA CANDIDAȚILOR

Atragerea candidaţilor este în primul rând o chestiune de identificare, evaluare şi utilizare a celor mai adecvate surse de candidaţi. Cu toate acestea, în cazurile în care dificultăţi în atragerea sau reţinerea candidaţilor sunt întâlnite sau anticipate, poate fi necesar să se

efectuaţi un studiu preliminar al factorilor care sunt susceptibili de a atrage sau de a respinge candidaţii - punctele forte şi punctele slabe ale organizaţiei ca angajator.

Analiza punctelor forte și a punctelor slabe ale recrutării

Analiza punctelor forte şi a punctelor slabe ar trebui să acopere aspecte precum reputaţia naţională sau locală a organizaţiei, salariul, beneficiile angajaţilor şi condiţiile de muncă, interesul intrinsec al locului de muncă, securitatea angajării, oportunităţile de educaţie şi formare, perspectivele de carieră şi locaţia biroului sau a fabricii. Acestea trebuie comparate cu concurenţa pentru ca o listă a ceea ce sunt, de fapt, puncte de vânzare, ca într-un exerciţiu de marketing, în care preferinţele potenţialilor clienţi sunt comparate cu caracteristicile produsului, pentru a putea fi subliniate acele aspecte care sunt susceptibile de a oferi cel mai mult atractiv clienţi . Candidaţii, într-un fel, se vând, dar cumpără şi ceea ce organizaţia are de oferit. Dacă, în ultimul sens, piaţa muncii este o piaţă a cumpărătorului, atunci compania care se vinde candidaţilor trebuie să studieze nevoile acestora în raport cu ceea ce poate oferi.

Scopul studiului ar putea fi pregătirea unei imagini mai bune a organizaţiei (marca angajatorului) pentru utilizare în reclame, broşuri sau interviuri. Sau ar putea avea scopul mai constructiv de a arăta unde trebuie să se îmbunătăţească organizaţia ca angajator dacă doreşte să atragă mai mulţi candidaţi sau mai buni *şi* să-i păstreze pe cei selectaţi. Studiul ar putea folosi un sondaj de atitudine pentru a obţine opiniile angajaţilor existenţi. Un astfel de sondaj realizat de scriitor într-o companie de inginerie care doreşte să atragă absolvenţi de ştiinţe a stabilit că principala preocupare a absolvenţilor era că aceştia vor putea folosi şi dezvolta cunoştinţele acumulate la universitate. Ca urmare, s-au scris broşuri speciale pentru fiecare disciplină majoră, oferind cazuri tehnice ale tipului de muncă efectuată de absolvenţi. Acestea au evitat pasajele violet utilizate în unele broşuri (despre care sondajul a stabilit că erau dezamăgitoare pentru majoritatea studenţilor) şi s-au dovedit a fi cel mai util ajutor de recrutare. De asemenea, au fost luate măsuri ferme pentru a se asigura că managerii de cercetare au folosit în mod corespunzător absolvenţii pe care i-au recrutat.

Sursele candidaților

În primul rând, ar trebui să se acorde atenţie candidaţilor interni, deşi unele organizaţii cu politici puternice de egalitate de şanse (adesea autorităţi locale) insistă ca toţi candidaţii interni să candideze pentru posturi vacante pe aceleaşi condiţii ca şi candidaţii externi . Dacă nu există persoane disponibile în cadrul organizaţiei, principalele surse de candidaţi, aşa cum sunt descrise mai jos, sunt publicitatea, internetul şi externalizarea către consultanţi sau agenţii.

PUBLICITATE

Publicitatea este cea mai evidentă metodă de a atrage candidaţi. Cu toate acestea, prima întrebare care trebuie pusă este dacă o reclamă este cu adevărat justificată. Aceasta înseamnă să analizăm sursele alternative menţionate mai sus şi să confirmaţi, de preferinţă pe baza experienţei, că nu vor face. Ar trebui luată în considerare dacă ar fi mai bine să folosiţi o agenţie sau un consultant de selecţie. Când faceţi alegerea, faceţi referire la cele trei criterii de cost,

rapiditate şi probabilitate de a oferi candidaţi buni. Obiectivele unei reclame ar trebui să fie următoarele:

- *atrage atenţia* – trebuie să concureze pentru interesul potenţialilor candidaţi faţă de alţi angajatori;
- *să creeze şi să menţină interesul* - trebuie să comunice într-un mod atractiv şi interesant informaţii despre locul de muncă, companie, termenii şi condiţiile de angajare şi calificările necesare;
- *stimularea acţiunii* - mesajul trebuie transmis într-o manieră care nu numai că va concentra privirea oamenilor asupra reclamei, ci şi îi va încuraja să citească până la sfârşit, precum şi să solicite un număr suficient de răspunsuri de la candidaţii buni.

Pentru atingerea acestor obiective, este necesar să se realizeze acţiunile prezentate mai jos.

Analizați cerințele, sursele probabile și caracteristicile postului

Mai întâi este necesar să se stabilească câte locuri de muncă trebuie ocupate şi până când. Apoi apelaţi la fişa postului şi specificaţiile persoanei pentru a obţine informaţii despre responsabilităţile , calificările şi experienţa necesară.

Următorul pas este să luaţi în considerare de unde este probabil să vină candidaţii potriviţi; companiile, locurile de muncă sau instituţiile de învăţământ în care se află; şi părţile ţării în care pot fi găsite.

În cele din urmă, definiţi termenii şi condiţiile postului (salariu şi beneficii) şi gândiţi-vă ce despre job sau organizaţie ar putea atrage candidaţi buni, astfel încât să se poată profita la maximum de aceşti factori în reclamă. Luaţi în considerare, de asemenea, ce le-ar putea amâna, de exemplu locaţia locului de muncă, pentru a putea anticipa obiecţiile. Analizaţi succesele sau eşecurile anterioare pentru a stabili ce funcţionează sau nu.

Decide cine ce face

Atunci când planificaţi o campanie sau recrutaţi oameni cheie, sunt multe de spus despre utilizarea unei agenţii de publicitate. O agenţie poate oferi expertiză în producerea de titluri atrăgătoare şi redactarea unor copii bune. Poate crea un stil de casă atractiv şi poate pregăti machete care să profite la maximum de text, logo şi orice „spaţiu alb" din jurul reclamei. În plus, poate oferi sfaturi despre modalităţi de obţinere a impactului vizual prin utilizarea ilustraţiilor şi a caracteristicilor tipografice speciale. În cele din urmă, o agenţie poate oferi consiliere cu privire la mass-media, poate ajuta la analiza răspunsului şi poate prelua sarcina plasării de reclame .

Atunci când alegeţi o agenţie de publicitate, trebuie să luaţi următorii paşi:

- Verificaţi-i experienţa în gestionarea publicităţii de recrutare.
- Vezi exemple de activitate.
- Verificaţi cu clienţii nivelul de serviciu oferit.
- Faceţi cunoştinţă cu personalul care va lucra la reclame.
- Verificaţi structura taxelor.
- Discutaţi despre metodele de lucru.

Scrieți copia

Un anunţ de recrutare ar trebui să înceapă cu un titlu convingător şi apoi să conţină informaţii despre:

- organizaţia;
- locul de muncă;
- persoana solicitată - calificări, experienţă etc;
- salariile şi beneficiile oferite;
- locaţia;
- acţiunea care trebuie întreprinsă.

Titlul este extrem de important. Cea mai simplă şi mai evidentă abordare este de a stabili titlul postului cu caractere aldine. Pentru a câştiga atenţia, este indicat să cotaţi salariul (dacă merită cotat) şi să puneţi „plus maşină" dacă este pusă la dispoziţie o maşină de serviciu. Salariile şi maşinile sunt atracţii majore şi trebuie menţionate clar. Solicitanţii sunt pe bună dreptate suspicioşi faţă de clauze precum „salariul va fi proporţional cu vârsta şi experienţa" sau „salariul negociabil". Acest lucru înseamnă, de obicei, fie că salariul este atât de mic încât companiei îi este frică să-l dezvăluie, fie că politicile salariale sunt atât de incoerente încât compania nu are idee ce să ofere până când cineva le spune ce vrea.

Trebuie dat numele companiei. Nu utilizaţi numere de casetă - dacă doriţi să rămâneţi anonim, apelaţi la un consultant. Adăugaţi orice puncte de vânzare, cum ar fi creşterea sau diversificarea, şi orice alte domenii de interes pentru potenţialii candidaţi, cum ar fi perspectivele de carieră. Caracteristicile esenţiale ale locului de muncă ar trebui să fie transmise printr-o descriere succintă a ceea ce va face titularul postului şi, în măsura în care spaţiul permite, domeniul şi amploarea activităţilor. Creaţi interes pentru job, dar nu-l supravânzaţi.

Calificările şi experienţa cerute ar trebui să fie prezentate cât mai real posibil. Nu are rost să exagerăm cerinţele şi rareori vreun punct în a specifica exact cât de multă experienţă se doreşte. Acest lucru va varia de la candidat la candidat, iar celelalte detalii despre post şi rata de plată

ar trebui să le ofere suficiente informaţii despre tipul de experienţă necesar. Aveţi grijă să includeţi un şir de calităţi personale, cum ar fi unitatea, determinarea şi iniţiativa. Acestea nu au o semnificaţie reală pentru candidaţi. Expresii precum „experienta dovedită" şi „experienţă de succes" sunt la fel de lipsite de sens. Nimeni nu va admite că nu are niciunul dintre ei.

Anunţul ar trebui să se încheie cu informaţii despre modul în care candidatul ar trebui să aplice. „Detalii scurte, dar cuprinzătoare" este o expresie bună. Candidaţilor li se poate cere să scrie, dar alternative utile sunt să le ceri să telefoneze sau să vină la o conversaţie informală într-un loc potrivit.

Amintiţi-vă că Sex Discrimination Act 1975 interzice discriminarea într-o reclamă prin favorizarea oricărui sex, singurele excepţii fiind câteva locuri de muncă care pot fi făcute doar de un singur sex. Prin urmare, reclamele trebuie să evite titlurile de post sexiste precum „vânzător" sau „stewardesă". Aceştia trebuie să facă referire la un titlu neutru, cum ar fi „reprezentant de vânzări", sau să amplifice descrierea pentru a acoperi ambele sexe, menţionând „steward sau stewardesă". Se acceptă, totuşi, că anumite posturi sunt unisex şi, prin urmare, nediscriminatorii. Acestea includ director, manager, director şi ofiţer. Cel mai bine este să evitaţi orice referire la sexul candidatului utilizând titluri neutre sau unisex şi referindu-vă numai la „candidat" sau „solicitant". În caz contrar, trebuie să specificaţi „bărbat sau femeie" sau „el sau ea".

Race Relations Act 1976 are prevederi similare, făcând ilegală o reclamă care discriminează orice rasă anume. Atâta timp cât rasa nu este niciodată menţionată sau chiar implicată într-o reclamă, nu ar trebui să aveţi nicio problemă în a respecta legea.

Alegeți tipul de reclamă

Principalele tipuri de reclame sunt următoarele:

- Clasificat/continuare, în care se rulează o copie, fără spaţii albe în sau în jurul reclamei şi fără spaţiere sau indentare dintre paragrafe. Sunt ieftine, dar se potrivesc doar pentru joburi junioare sau de rutină.

- Clasificat/semi-afisaj, in care titlurile pot fi setate cu majuscule, paragrafele pot fi indentate si sunt permise spatii albe in jurul reclamei. Sunt destul de ieftine, iar semi-afişarea poate fi mult mai eficientă decât reclamele difuzate .
- Afişaj complet, care sunt mărginite şi în care pot fi folosite orice tip de literă şi ilustraţii. Ele pot fi costisitoare, dar, evident, au cel mai mare impact pentru sarcinile de conducere, tehnice și profesionale.

Planificați mass-media

O agenție de publicitate poate oferi sfaturi cu privire la alegerea mijloacelor de informare (presă, radio, televiziune) și costul acestuia. *British Rates and Data* (BRAD) poate fi consultat pentru a oferi costurile de publicitate în anumite medii.

Așa-numitele „hârtii de calitate" sunt cele mai bune pentru joburi manageriale, profesionale și tehnice. Presa populară, în special ziarele de seară, poate fi folosită pentru a ajunge la personal, cum ar fi reprezentanții de vânzări și tehnicienii. Ziarele locale sunt, evident, cele mai bune pentru recrutarea personalului de birou și a lucrătorilor manuali. Jurnalele profesionale și comerciale pot ajunge direct la publicul dvs., dar rezultatele pot fi neregulate și poate fi recomandabil să le folosiți pentru a completa o campanie națională.

Evitați sâmbăta și aveți grijă să repetați reclamele în același mediu. Randamentele descrescătoare se pot instala rapid.

Evaluează răspunsul

Măsurați răspunsul pentru a oferi îndrumări cu privire la rentabilitatea relativă a diferitelor medii. Costul pe răspuns este cel mai bun raport.

Anunțuri de recrutare de succes

Pentru a rezuma, un grup de experți în creație (IRS, 2004f) a făcut următoarele sugestii cu privire la ceea ce face ca un anunț de recrutare să aibă succes:

- Faceți lucrările de bază - luați în considerare și analizați audiența potențială a recrutorului și percepțiile angajaților existenți.
- Pregătiți un brief amănunțit pentru agenția de publicitate, care exprimă clar ideea angajatorului cu privire la ceea ce trebuie să alimenteze procesul de creație - obțineți părerile managerului angajat cu privire la care este punctul puternic de vânzare al postului.
- Aveți „o idee bună" în spatele reclamei care conține o promisiune a unui beneficiu potențial pentru un solicitant de locuri de muncă - trebuie să existe o propunere de vânzare unică.

- Amintiți-vă că auto-selectarea din partea potențialilor candidați este un obiectiv important care poate fi atins prin prezentarea atentă a informațiilor despre post și criteriile de succes.
- Asigurați-vă că sunt incluse informațiile de bază despre postul vacant - o specificare a calificărilor, experienței, abilităților și atributelor necesare, pentru cine vor lucra solicitanții de locuri de muncă, unde vor lucra și cât de mult vor câștiga. Luați în considerare furnizarea de date suficiente despre rol pentru a atrage interesul și apoi direcționați-i către site-ul web corporativ de unde pot fi obținute mai multe informații.

- Proiectaţi o imagine realistă a jobului, altfel rezultatul ar putea fi probleme de reţinere .
- Dezvoltaţi şi comunicaţi un brand de angajator care transmite o imagine clară şi pozitivă a organizaţiei pentru a atrage persoanele în căutarea unui loc de muncă şi, incidental, dar important, pentru a păstra membrii personalului existenţi. Nu vă bazaţi pe puterea mărcii de consum pe piaţă - este necesar să dezvoltaţi un brand de angajator care să comunice faptul că organizaţia oferă o experienţă de angajare pozitivă şi plină de satisfacţii.
- Luaţi în considerare abordarea online (borduri de muncă, site-uri web corporative), dar amintiţi-vă că vor exista o mulţime de potenţiali candidaţi, în special cei mai în vârstă, care s-ar putea să nu folosească web-ul şi pot fi cel mai bine atraşi de media tradiţională. Prin urmare, poate fi necesară o abordare multimedia.
- Ţineţi cont de costurile considerabile ale publicităţii media (până la 17.000 de lire sterline pentru o reclamă destul de modestă în *The Guardian).*
- Selectaţi o agenţie care se potriveşte cu cultura, obiectivele şi valorile organizaţiei.
- Aveţi grijă să acţionaţi în conformitate cu egalitatea de şanse şi legislaţia anti-discriminare (sex, rasă, religie, stare civilă, dizabilitate şi vârstă). Equal Opportunities Commission (1994) recomandă ca: „Fiecare anunţ trebuie considerat ca un întreg în ceea ce priveşte postul anunţat, cuvintele folosite în fişa postului şi mesajul pe care agentul de publicitate încearcă să-l înfăţişeze prin adăugarea unei ilustraţii".
- Monitorizaţi eficacitatea reclamelor pentru a stabili care abordare a produs cele mai bune rezultate.

E-RECRUTARE

Recrutarea electronică sau recrutarea online utilizează instrumente bazate pe web, cum ar fi site-ul de internet public al unei firme sau propriul intranet pentru a recruta personal. Procesele de recrutare electronică constau în atragerea, selectarea şi urmărirea candidaţilor, selectarea şi oferirea de locuri de muncă sau respingerea candidaţilor. S-a estimat de către Cappelli (2001) că costă doar aproximativ o douăzecime mai mult să angajezi pe cineva online, dacă aceasta este singura metodă folosită, aşa cum este cazul să angajezi aceeaşi persoană prin metode tradiţionale.

Avantaje

Recrutarea electronică nu numai că economiseşte costuri, dar permite şi organizaţiilor să ofere candidaţilor mult mai multe informaţii, care pot fi actualizate cu uşurinţă. Există mai mult spaţiu pentru a prezenta „propunerea de angajare" în termeni care sporesc atractivitatea companiei ca loc de muncă.

Opţiunile disponibile pentru selecţia online includ autoevaluări, screening online şi testare psihometrice online. Testele online pot fi standardizate şi punctate cu uşurinţă.

Utilizare

Un sondaj IRS (2004a) a stabilit că 84% dintre angajatori au făcut uz de recrutare electronică. IRS a remarcat că internetul este acum o parte fundamentală a procesului de recrutare. Cel puţin, angajatorii folosesc internetul şi sistemele de e-mail pentru a comunica cu candidaţii şi pentru a sprijini practicile lor de angajare existente. Multe organizaţii folosesc, de asemenea, site-ul lor corporativ.

Sondajul IRS a constatat că organizaţiile au luat o decizie strategică de a reduce costurile proceselor lor de recrutare şi de a obţine un raport calitate-preţ mai bun şi au apelat la internet pentru a realiza acest lucru. Cu toate acestea, o proporţie semnificativă de utilizatori încă se confruntă cu probleme cu utilizarea recrutării electronice, primind în general prea mulţi - candidaţi nepotriviţi. Unele organizaţii abordează acest lucru prin utilizarea unor instrumente de auto-selectare, cum ar fi un chestionar de auto-selecţie, pentru a descuraja solicitanţii nepotriviţi. IRS comentează că această abordare înseamnă că: „În mod subtil şi sensibil, organizaţiile pot informa candidaţii că acesta ar putea să nu fie rolul pentru ei, menţinându-şi în acelaşi timp bunăvoinţa şi stima de sine".

Unele organizaţii folosesc „bureau de locuri de muncă" pentru a face publicitate locurilor de muncă vacante (un panou de locuri de muncă este un site de internet care găzduieşte anunţuri de recrutare de la o serie de angajatori), adesea ca portal către site-ul lor corporativ. Majoritatea companiilor sunt pregătite să comunice cu candidaţii prin e-mail despre aplicaţiile lor.

Sondajul IRS a stabilit că aproape toate firmele din sectorul privat care utilizează recrutarea electronică au acceptat CV-uri. Organizaţiile din sectorul public au avut mai multe şanse să trimită formularele de cerere prin e-mail.

Sondajul Naţional de Recrutare Online (2003) a constatat că o persoană care caută un loc de muncă online are o vârstă de 33 de ani şi o experienţă de lucru de peste 11 ani; el sau ea este la acelaşi angajator de mai bine de patru ani şi a vizitat mai mult de cinci site-uri online în căutarea unui nou loc de muncă.

Un sondaj IRS (2004a) privind metodele de recrutare pentru manageri a stabilit că primele trei metode de recrutare, bazate pe calitatea cererilor primite, au fost utilizarea agenţiilor comerciale de ocupare a forţei de muncă (32%), publicitatea în reviste de specialitate (23%) şi publicitatea în ziarele naţionale (22%). Doar 3% au apreciat e-recrutarea ca fiind cea mai bună metodă, deşi 56% au folosit-o. Metoda preferată de recrutare rămâne interviul (53 la sută), urmată de centrele de evaluare (23 la sută).

Abordare tipică

O abordare tipică este de a face publicitate postului vacant pe un site de recrutare online. Acesta va oferi detalii despre post şi informaţii despre companie, împreună cu un formular de aplicaţie online. Un solicitant de locuri de muncă returnează cererea completată în format electronic, iar

software-ul de calculator examinează formularele de cerere pentru o potrivire iniţială cu - cerinţele organizaţiei. De exemplu, o ofertă de muncă pentru un manager de dezvoltare a afacerii într-o firmă de calculatoare poate specifica următoarele competenţe ca bază pentru potrivirea pe site cu un CV, sau de către angajator cu detaliile furnizate de candidat pentru fiecare dintre domeniile de competenţă:

- Minim 10 ani de experienţă în afaceri şi vânzări în industria computerelor, reţelelor sau comunicaţiilor.
- Expunere bună în lumea consultanţei în reţea, în Marea Britanie.
- Formare formală de vânzări foarte de dorit.
- Automotivat pentru a reuşi în poziţie.
- Abilitatea de a conduce şi gestiona un grup mic de personal de vânzări.
- Abilităţi puternice de organizare şi prioritizare.
- Abilitatea de a conduce oportunităţi până la închidere.

Site-uri

Principalele tipuri de site-uri de recrutare online sunt:

- *Site-uri de locuri de muncă* - acestea sunt operate de firme specializate şi pot conţine peste 100.000 de posturi vacante cu 6 sau 7 milioane de „accesări" pe lună. Companiile plătesc pentru a avea locurile de muncă listate pe site-uri, care de obicei nu sunt legate de agenţii.
- *Site-urile agenţiilor* - sunt conduse de agenţii de recrutare consacrate. Candidaţii se înregistrează online, dar se poate aştepta să discute detaliile lor în persoană înainte ca detaliile lor să fie transmise unui potenţial angajator.
- *Site-uri media* - care pot conţine pur şi simplu o copie a unei reclame apărute în presă, dar pot include o descriere externă a postului vacant şi a companiei şi pot oferi un link către site-ul web al companiei.

EXTERNALIZARE RECRUTARE

Sunt multe de spus despre externalizarea recrutării - atragerea agenţiilor sau consultanţilor să efectueze cel puţin munca preliminară de depunere a candidaţilor potriviţi sau întocmirea unei liste scurte. Costă bani, dar poate economisi mult timp şi probleme.

Folosind agenții

Majoritatea agenţiilor private se ocupă cu personalul de secretariat şi de birou. Ele sunt de obicei rapide şi eficiente, dar destul de scumpe. Agenţiile pot percepe o taxă de 15% sau mai mult din salariul din primul an pentru găsirea cuiva. Poate fi mai ieftin să faci publicitate, mai ales atunci când compania se află pe piaţa unui cumpărător. Căutaţi pentru a găsi agenţia care se potrivește nevoilor organizaţiei la un cost rezonabil.

Agenţiile ar trebui să fie informate cu atenţie cu privire la ceea ce se doreşte. Ei produc candidaţi nepotriviţi din când în când, dar riscul este redus dacă sunt clari cu privire la cerinţele dvs.

Utilizarea consultanților de recrutare

Consultanţii de recrutare, în general, fac publicitate, intervievează şi elaborează o listă scurtă. Ele oferă expertiză şi reduc volumul de muncă. Organizaţia poate fi anonimă dacă doreşte. Majoritatea consultanţilor de recrutare percep o taxă bazată pe un procent din salariul de bază pentru post, de obicei variind de la 15 la 20 la sută.

La alegerea unui consultant de recrutare ar trebui să luaţi următorii paşi:

- Verificaţi reputaţia cu alţi utilizatori.
- Priviţi reclamele diferitelor firme pentru a vă face o idee despre calitatea unei consultanţe şi despre tipul şi nivelul joburilor cu care se ocupă.
- Verificaţi expertiza specială - marile firme de contabilitate, de exemplu, sunt în mod evident calificate în recrutarea contabililor.
- Faceţi cunoştinţă cu consultantul care va lucra la misiunea pentru a-i evalua calitatea.
- Comparaţi taxele, deşi diferenţele sunt probabil mici, iar celelalte consideraţii sunt de obicei mai importante.

Când folosiţi consultanţi de recrutare, este necesar să:

- să fie de acord cu termenii de referinţă;
- informaţi-le despre organizaţie, unde se încadrează postul, de ce urmează să se facă numirea, termenii şi condiţiile şi orice cerinţe speciale;

- oferiţi-le toată asistenţa în definirea postului şi a specificaţiilor persoanei, inclusiv orice cerinţe speciale care vor fi făcute candidatului de succes în forma a ceea ce va fi de aşteptat să realizeze - se vor descurca mult mai bine dacă au cunoştinţe cuprinzătoare despre ceea ce este necesar şi ce tip de persoană este cel mai probabil să se potrivească bine în organizaţie;
- verificaţi cu atenţie programul propus şi proiectul de text al reclamei;
- clarificarea aranjamentelor pentru interviu şi lista scurtă;
- clarificarea bazei pe care vor fi percepute taxele şi cheltuielile;
- asiguraţi-vă că sunt luate aranjamente pentru a trata direct cu consultantul care se va ocupa de misiunea.

Folosirea consultanților în căutarea executivă

Folosiţi un consultant în căutare de executivi, sau „vânător de capete", pentru locuri de muncă

seniori în care există doar un număr limitat de persoane potrivite şi se doreşte o conducere directă către acestea. Nu sunt ieftine. Vânătorii de capete percep o taxă de 30 până la 50 la sută sau cam asa ceva din salariul primului an, dar pot fi destul de rentabili.

Consultanţii Executive Search abordează mai întâi propriile contacte din industria sau profesia în cauză. Cei buni au o gamă largă de contacte şi propria bancă de date. Ei vor avea, de asemenea, cercetători care vor identifica persoanele potrivite care se potrivesc specificaţiilor sau care pot oferi o conducere către altcineva care ar putea fi potrivit. Cu cât contactele sunt mai numeroase, cu atât este mai bun consultantul în căutarea executivă.

Când s-au reunit un număr de persoane potenţial potrivite şi interesate, are loc o întâlnire destul de relaxată şi informală, iar consultantul transmite clientului o listă scurtă cu rapoarte complete despre candidaţi.

Există unii consultanţi buni şi alţii nu atât de buni. Nu utilizaţi unul decât dacă obţineţi o recomandare de încredere.

CENTRE DE ÎNVĂŢĂMÂNT ŞI DE FORMARE

Multe locuri de muncă pot fi, desigur, ocupate de absolvenţii şcolii. Pentru unele organizaţii, sursa principală de recruţi pentru schemele de formare va fi universităţile şi instituţiile de formare, precum şi şcolile. Recrutarea absolvenţilor este un exerciţiu anual major pentru unele companii, care depun eforturi mari pentru a produce broşuri lucioase, vizitează camerele pe „producţia de lapte" şi utilizează proceduri elaborate de cernere şi selecţie pentru a verifica candidaţii, inclusiv „biodate" şi centre de evaluare, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol, şi internetul.

FORMELE DE APLICARE

Formularele de cerere stabilesc informaţiile despre un candidat într-un format standardizat. Ele oferă o bază structurată pentru întocmirea listelor scurte, a interviului propriu-zis şi pentru acţiunile ulterioare în acordarea unei întâlniri şi în întocmirea evidenţei personalului. Un exemplu de formă este dat în Figura 27.2.

Următoarele sugestii au fost făcute de Pioro şi Baum (2005) cu privire la modul de utilizare mai eficientă a formularelor de cerere:

- Decideţi care sunt criteriile de selecţie şi cum vor fi evaluate acestea prin utilizarea formularului de cerere.
- Păstraţi întrebările clare, relevante şi nediscriminatorii.
- Solicitaţi doar minimul de detalii personale.
- Lărgiţi-vă grupul de solicitanţi oferind diferite opţiuni şi îndrumări pentru completarea şi vizualizarea formularelor de cerere.

- Dezvoltaţi un proces de cernere consistent şi eficient.
- Folosiţi o echipă de cercetători din diferite medii pentru a reprezenta diversitatea candidaţilor dvs.
- Analizaţi cât de eficient aţi fost la sfârşitul procesului şi odată ce candidaţii de succes sunt în rolurile lor.

APLICAȚII DE CERNIERE

Atunci când postul sau posturile vacante au fost anunţate şi au primit un număr suficient de răspunsuri, secvenţa tipică de paşi necesari pentru procesarea şi analizarea cererilor este următoarea:

1. Listaţi cererile pe o foaie de control, precizând numele, data la care a fost primită cererea şi acţiunile întreprinse (respingere, reţinere, interviu, listă scurtă, ofertă).
2. Trimiteţi o scrisoare standard de confirmare fiecărui solicitant, cu excepţia cazului în care se poate lua o decizie instantanee de a intervieva sau de a respinge.
3. Solicitantului i se poate cere să completeze şi să returneze un formular de cerere pentru a completa o scrisoare sau un CV, care poate fi pe hârtie sau în format electronic. Acest lucru asigură că toţi solicitanţii sunt luaţi în considerare pe aceeaşi bază - poate fi foarte dificil să aruncaţi o grămadă de scrisori, adesea prost scrise şi prost organizate. Chiar şi CV-urile pot fi dificil de verificat, deşi calitatea lor este probabil mai mare dacă solicitantul a primit sfaturi de la un consultant de „outplacement", adică unul care este specializat în găsirea de locuri de muncă pentru oameni. Cu toate acestea, pentru a economisi timp, probleme, cheltuieli şi iritare, mulţi recrutori preferă să ia o decizie cu privire la scrisoarea iniţială plus

FORMULAR DE APLICARE					
Nume:			Prenume:		
Adresa:					
Tel: (acasă)		Tel: (serviciu)		e-mail (personal)	
Poziția solicitată:					
Educaţie					
Datele		Numele școlii secundare, colegiului sau universității	Subiectele principale luate	Calificări	
Din	La				
Formare de specialitate primită					
Alte calificări și abilități (inclusiv limbi străine, abilități de tastatură, permis de conducere actual etc					
Istoricul de angajare (dați detalii despre toate posturile ocupate de la finalizarea studiilor cu normă întreagă, începeți cu postul actual sau cel mai recent și reveniți)					
Datele		Numele angajatorului, adresa și natura afacerii, inclusiv orice serviciu în cadrul forțelor armate	Poziția și rezumatul atribuțiilor principale	Rata de plată de pornire și de plecare	Motive pentru a pleca sau a dori să plece
Din	La				

Figura 27.2 Exemplu de formular de cerere (comprimat)

Adăugați orice comentarii pe care doriți să le faceți pentru a vă sprijini aplicația

Confirm că informațiile furnizate în acest formular de cerere sunt corecte Semnătura de solicitant ..... Data .....

Figura 27.2 *a continuat*

CV, unde este destul de clar că un solicitant îndeplineşte sau nu specificaţia , mai degrabă decât să ceară un formular. În general, este recomandabil ca locurile de muncă mai vechi să ceară un CV.

4. Comparaţi aplicaţiile cu criteriile cheie din specificaţia postului şi sortaţi-le iniţial în trei categorii: posibil, marginal şi nepotrivit.
5. Analizaţi din nou posibilităţile pentru a întocmi o listă scurtă pentru interviu. Acest control ar putea fi efectuat de către specialistul de personal sau de angajare şi, de preferinţă, de către manager. Numerele de pe lista scurtă ar trebui să fie în mod ideal între patru şi opt. Mai puţin de patru lasă relativ puţine opţiuni (deşi o astfel de limitare vă poate fi impusă dacă a fost primit un număr insuficient de cereri bune). Mai mult de opt vor însemna că se petrece prea mult timp pentru interviuri şi că există pericolul ca profiturile să fie în scădere.
6. Întocmeşte un program de interviuri. Timpul pe care ar trebui să-l acordaţi pentru interviu va varia în funcţie de complexitatea postului. Pentru o muncă destul de rutină, aproximativ 30 de minute ar trebui să fie suficiente. Pentru un loc de muncă mai înalt, sunt necesare 60 de minute sau mai mult. Cel mai bine este să nu programaţi prea multe interviuri într-o zi - dacă încercaţi să efectuaţi mai mult de cinci sau şase interviuri exigente, veţi rămâne rapid fără abur şi nu faceţi dreptate nici persoanei intervievate, nici companiei dumneavoastră. Este recomandabil să lăsaţi aproximativ 15 minute între interviuri pentru a scrie note şi a se pregăti pentru următorul.
7. Invitaţi candidaţii la interviu, folosind o scrisoare standard în care sunt implicate numere mari. În această etapă, candidaţii ar trebui să fie rugaţi să completeze un formular de înscriere, dacă nu au făcut-o deja. Sunt multe de spus în această etapă pentru a trimite candidaţilor câteva detalii despre organizare şi post, astfel încât să nu fii nevoit să petreci

prea mult timp parcurgând aceste informaţii la interviu.

8. Examinaţi posibilii şi marginalele rămase şi decideţi dacă vreunul va fi păstrat în rezervă. Trimiteţi rezervărilor o scrisoare standard de „deţinere" şi trimiteţi celorlalţi o scrisoare standard de respingere. Aceştia din urmă ar trebui să mulţumească candidaţilor pentru interesul manifestat şi să-i informeze pe scurt, dar nu prea brusc, că nu au avut succes. O scrisoare tipică de respingere ar putea citi după cum urmează:

   > De când v-am scris pe... am analizat cu atenţie candidatura dvs. pentru postul de mai sus. Îmi pare rău să vă informez, totuşi, că am decis să nu vă cerem să participaţi la un interviu. Dorim să vă mulţumim pentru interesul pe care l-aţi manifestat.

Procesul descris mai sus ar trebui să fie controlat de un sistem de urmărire a solicitanţilor (ATS) ca parte a unui proces computerizat de control al recrutării.

Biodate

O metodă foarte structurată de cernere a aplicaţiilor este oferită de utilizarea datelor bio. Acestea sunt elemente de date biografice care se bazează pe criterii (adică se referă la criterii stabilite în termeni cum ar fi calificările şi experienţa care indică faptul că indivizii pot fi potriviti). Acestea sunt punctate în mod obiectiv şi, prin măsurarea realizărilor trecute, prezic comportamentul viitor.

Elementele de biodate constau în detalii demografice (sex, vârstă, circumstanţe familiale), studii şi calificări profesionale, antecedente de angajare şi experienţă profesională, posturi de responsabilitate în afara muncii, interese de petrecere a timpului liber şi motivaţie pentru carieră/post. Aceşti itemi sunt ponderaţi în funcţie de importanţa lor relativă ca predictori şi fiecăruia i se alocă o serie de scoruri. Chestionarul de biodate (în esenţă un formular de cerere detaliat) obţine informaţii despre fiecare item, care sunt apoi punctate.

Datele biologice sunt cele mai utile atunci când sunt primiţi un număr mare de solicitanţi pentru un număr limitat de postări. Scorurile limită pot fi apoi determinate, pe baza experienţei anterioare. Aceste scoruri ar indica cine ar trebui acceptat pentru următoarea etapă a procesului de selecţie şi cine ar trebui respins, dar ar permite menţinerea unor posibili candidaţi până când punctajul final final poate fi stabilit după ce primul lot de candidaţi a fost selectat.

Criteriile şi predictorii biodatelor sunt selectaţi prin analiză a postului şi funcţional, care produce o listă de competenţe. Valabilitatea acestor itemi ca predictori şi ponderea care trebuie acordată acestora sunt stabilite prin analiza datelor biologice ale angajaţilor existenţi care sunt grupaţi în performanţi mari sau slabi. Greutăţile sunt alocate articolelor în funcţie de puterea de discriminare a răspunsului.

Chestionarele de date bio şi cheile de punctare sunt de obicei dezvoltate pentru anumite locuri de muncă dintr-o organizaţie. Valabilitatea lor se compară destul de bine cu alte instrumente de selecţie , dar ele trebuie dezvoltate şi validate cu mare atenţie şi sunt aplicabile

numai atunci când grupuri mari de solicitanţi trebuie analizate.

CV-uri electronice

CV-urile electronice sunt asociate cu recrutarea pe internet. Calculatoarele pot citi CV-urile prin intermediul unor scanere de înaltă viteză, folosind software-ul de recunoaştere optică a caracterelor (OCR). CV-urile sunt scanate şi convertite în format text de bază. Inteligenţa artificială a sistemului citeşte textul şi extrage date cheie, cum ar fi detalii personale, competenţe, calificări educaţionale, angajatori anteriori şi locuri de muncă şi datele relevante. Sunt create criterii de căutare care listează cerinţe obligatorii şi preferate, cum ar fi calificările , companiile în care au lucrat solicitanţii şi locurile de muncă deţinute. Sistemul efectuează o analiză a CV-urilor în funcţie de aceste criterii, listează candidaţii care îndeplinesc toate cerinţele obligatorii şi îi clasifică după numărul acestor cerinţe pe care fiecare le îndeplineşte. Recruitorul poate folosi apoi acest clasament ca o listă scurtă sau poate înăspri criteriile de căutare pentru a produce o listă mai scurtă. În esenţă, computerul caută aceleaşi cuvinte cheie ca şi recrutorii umani, dar poate îndeplini această sarcină mai sistematic şi mai rapid, încrucişând abilităţile. Orice recrutor cunoaşte problema de a face faţă unui număr mare de cereri şi de a încerca, adesea împotriva şanselor, să extragă o listă scurtă sensibilă.

METODE DE SELECȚIE

Principalele metode de selecţie sunt interviul, centrele de evaluare şi testele. Diferitele tipuri de interviuri şi centre de evaluare sunt descrise în următoarele două secţiuni ale acestui capitol. Tehnicile de intervievare sunt tratate separat în Capitolul 28. Testele sunt descrise în Capitolul 29. O altă metodă şi mult mai dubioasă, folosită de câteva firme din Marea Britanie şi mai pe larg în restul Europei, este grafologia.

TIPURI DE INTERVIURI

Interviuri individuale

Interviul individual este cea mai cunoscută metodă de selecţie. Presupune discuţii faţă în faţă şi oferă cea mai bună oportunitate pentru stabilirea unui contact strâns - raport - între intervievator şi candidat. Dacă se foloseşte un singur intervievator, există mai mult spaţiu pentru o decizie părtinitoare sau superficială, iar acesta este unul dintre motivele pentru a folosi un al doilea intervievator sau un panel de intervievare.

Panouri de interviu

Două sau mai multe persoane reunite pentru a intervieva un candidat pot fi descrise ca un grup de interviuri. Cea mai tipică situaţie este aceea în care un manager de personal şi managerii de

linie văd candidatul în acelaşi timp. Acest lucru are avantajul de a permite partajarea informaţiilor şi de a reduce suprapunerile. Intervievatorii pot discuta despre impresiile lor comune despre comportamentul candidatului la interviu şi pot modifica sau extinde orice judecăţi superficiale.

Tabele de selecţie

Comisiile de selecţie sunt comisii de interviu mai formale şi, de obicei, mai mari, convocate de un organism oficial, deoarece există un număr de părţi interesate de decizia de selecţie. Singurul lor avantaj este că permit unui număr de persoane diferite să arunce o privire la solicitanţi şi să compare notiţele la faţa locului. Dezavantajele sunt că întrebările tind să fie neplanificate şi livrate la întâmplare, prejudecăţile unui membru dominant al consiliului de administraţie pot copleşi judecăţile celorlalţi membri, iar candidaţii sunt incapabili să-şi facă dreptate pentru că rar li se permite să se extindă. Comisiile de selecţie tind să-l favorizeze pe candidatul încrezător şi înţelept, dar, făcând acest lucru, ar putea rata slăbiciunile de bază ale unui individ deosebit de impresionant. De asemenea, pot subestima calităţile celor care se întâmplă să fie mai puţin eficienţi în faţa unei consilii formidabile, deşi ar fi pe deplin competenţi în situaţiile mai puţin formale sau mai puţin artificiale cu care s-ar confrunta în muncă.

CENTRE DE EVALUARE

O abordare mai cuprinzătoare a selecţiei este oferită de utilizarea centrelor de evaluare. Acestea încorporează o serie de tehnici de evaluare şi au de obicei următoarele caracteristici:

- Accentul centrului este pe comportament.
- Exerciţiile sunt folosite pentru a captura şi simula dimensiunile cheie ale jobului. Acestea includ jocuri de rol unu-la-unu şi exerciţii de grup. Se presupune că performanţa în aceste simulări prezice comportamentul la locul de muncă.
- Interviurile şi testele vor fi folosite pe lângă exerciţiile de grup.
- Performanţa este măsurată în mai multe dimensiuni în ceea ce priveşte competenţele necesare pentru a atinge nivelul ţintă de performanţă într-un anumit loc de muncă sau la un anumit nivel în organizaţie.
- Mai mulţi candidaţi sau participanţi sunt evaluaţi împreună pentru a permite interacţiunea şi pentru a face experienţa mai deschisă şi mai participativă.
- Mai mulţi evaluatori sau observatori sunt utilizaţi pentru a creşte obiectivitatea evaluărilor. Implicarea managerilor superiori este de dorit pentru a se asigura că aceştia „deţin" procesul. Evaluatorii trebuie să fie pregătiţi cu atenţie.

Centrele de evaluare oferă oportunităţi bune pentru a indica măsura în care candidaţii se

potrivesc cu cultura organizaţiei. Acest lucru va fi stabilit prin observarea comportamentului lor în situaţii diferite, dar tipice, şi prin gama de teste şi interviuri structurate care fac parte din proceduri. Centrele de evaluare oferă candidaţilor, de asemenea, o perspectivă mai bună pentru organizaţie şi valorile acesteia, astfel încât aceştia să poată decide singuri dacă se potrivesc sau nu.

Un centru de evaluare bine condus poate realiza o prognoză mai bună a performanţelor şi progreselor viitoare decât judecăţile făcute de managerii de linie sau chiar de managerii de personal în mod normal, necalificat.

GRAFOLOGIE

Grafologia poate fi definită ca studiul structurii sociale a unei fiinţe umane prin intermediul scrisului său. Utilizarea acestuia în selecţie este de a trage concluzii despre personalitatea unui candidat din scrisul său de mână, ca bază pentru a face predicţii despre performanţa viitoare într-un rol. Utilizarea grafologiei ca ajutor de selecţie este extinsă pe continent, dar relativ neobişnuită în Marea Britanie - Fowler (1991a) citează concluziile cercetării care indică faptul că doar între 0,5 şi 1,0% dintre angajatori o folosesc în Marea Britanie. Această proporţie foarte mică poate fi atribuită suspiciunii pe care marea majoritate a recrutorilor o au că grafologia este într-un fel falsă şi că folosirea ei ca predictor va fi o pierdere de timp şi bani. Într-o revizuire extinsă a literaturii de cercetare, Fowler (1991a) a stabilit că unele studii au indicat un coeficient de validitate predictivă în intervalul 0,1 până la 0,3, deşi s-au obţinut şi rezultate zero. Acestea sunt cifre scăzute, care ating doar un nivel slab de valabilitate. Concluzia lui Fowler a fost că indicii despre caracteristicile personalităţii pot fi deduse de către grafologi pricepuţi, dar că utilizarea grafologiei ca predictor unic sau standard nu poate fi recomandată. De asemenea, bănuieşte că, pentru unii oameni, adevărata atracţie a grafologiei este că poate fi folosită fără cunoştinţele subiectului .

ALEGEREA METODELOR DE SELECȚIE

Există o alegere între principalele metode de selecţie. Ceea ce Cook (1993) se referă ca fiind trioul clasic este format din formulare de cerere, interviuri şi referinţe. Acestea pot fi completate sau înlocuite cu biodate, centre de evaluare şi, aşa cum este descris în Capitolul 29, teste psihologice. S-a demonstrat din nou şi din nou că interviurile sunt o metodă ineficientă de a prezice succesul într-un loc de muncă. Smart (1983), de exemplu, susţine că doar 94 din 1.000 de intervievaţi răspund sincer la interviurile convenţionale. Studiile de validitate, cum ar fi cele citate de Taylor (1998), după cum este ilustrat în Figura 27.3, produc cifre la fel de dubioase pentru interviurile convenţionale şi indică faptul că centrele de evaluare, testele psihometrice, biodatele şi interviurile structurate sunt metode de selecţie mai precise. Din motive întemeiate

şi nu atât de întemeiate, organizaţiile vor păstra interviurile ca principală metodă de selecţie în cazul în care centrele de evaluare sunt inadecvate. Dar există un caz foarte puternic pentru structurarea interviului şi un caz puternic pentru completarea lui cu teste. Cu cât pot fi produse mai multe dovezi pentru a ajuta la luarea deciziilor cruciale de selecţie, cu atât mai bine.

ÎMBUNĂTĂȚIREA EFICIENTĂȚII RECRUTĂRII ȘI SELECȚIEI

O abordare MRU poate fi adoptată pentru recrutare, care implică mult mai multă atenţie în potrivirea oamenilor cu cerinţele organizaţiei în ansamblu, precum şi cu nevoile particulare ale postului. Şi aceste cerinţe vor include angajamentul şi capacitatea de a lucra eficient ca membru al unei echipe.

Exemple de această abordare în companiile japoneze din Marea Britanie includ înfiinţarea fabricii Nissan din Washington şi Kumatsu în Newcastle. După cum a descris Townley (1989), ambii au urmat o politică de recrutare conştientă, cu proceduri de selecţie riguroase. Au fost folosite teste de aptitudini, chestionare de personalitate şi exerciţii de grup, iar dispozitivul iniţial de pre-screening a fost un chestionar detaliat de tip „biodate", care a permis evaluarea şi evaluarea sistematică a calificărilor şi istoricului de muncă al candidaţilor. Testarea ulterioară a celor care au finalizat cu succes prima etapă a fost concepută pentru a evalua atitudinile individuale, precum şi aptitudinile şi abilităţile. Ca

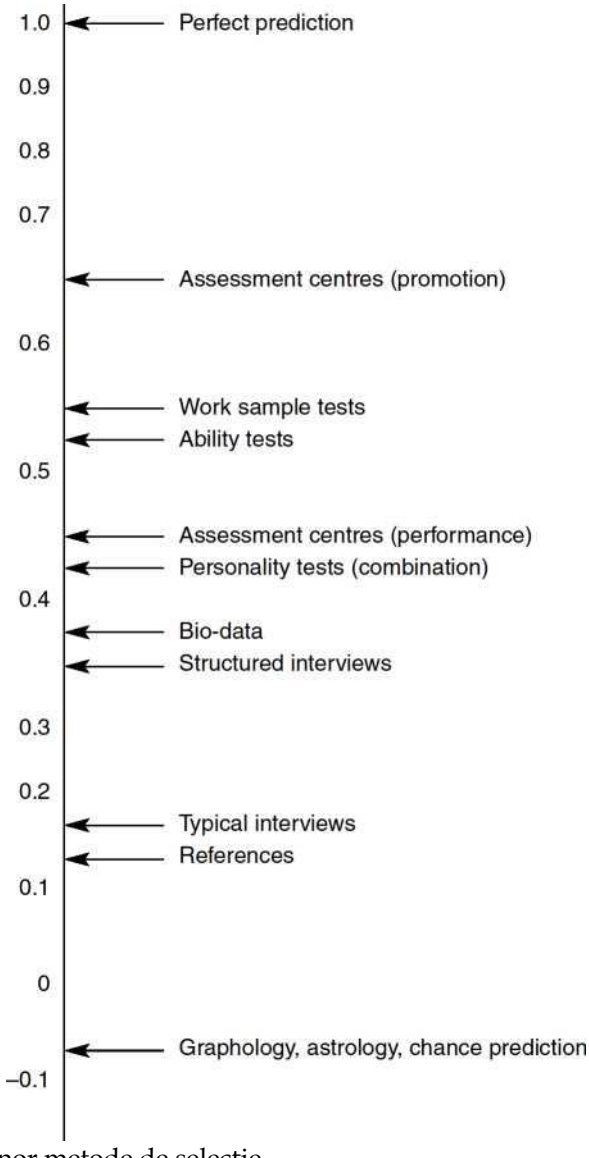


Figura 27.3 Precizia unor metode de selecţie

(Reprodus cu permisiunea lui Stephen Taylor (1998) *Employee Resourcing,* Institute of Personal and Development)

Wickens (1987) a spus despre paşii făcuţi la Nissan pentru a obţine angajamentul şi lucrul în echipă: „Este ceva care se dezvoltă deoarece managementul crede cu adevărat în el şi acţionează în consecinţă - şi recrutează sau promovează oameni care au aceeaşi convingere".

Necesitatea unei abordări mai sofisticate a recrutării pe aceste linii este caracteristică MRU. Prima cerinţă este de a avea mare grijă în precizarea competenţelor şi a caracteristicilor

comportamentale cerute angajaţilor. Al doilea este de a folosi o gamă mai largă de metode pentru a identifica candidaţii care se potrivesc cu specificaţia. După cum sa menţionat mai devreme în acest capitol, calitatea predictivă a interviului tradiţional este foarte limitată. Cel puţin, tehnicile de interviu structurat ar trebui adoptate aşa cum este descris în Capitolul 28. Ori de câte ori este posibil, testele psihologice ar trebui folosite pentru a extinde datele obţinute în urma interviului. Centrele de evaluare bine planificate şi administrate sunt cei mai buni predictori ai succesului într-un loc de muncă, dar sunt practice doar pentru un număr limitat de locuri de muncă mai complexe sau mai solicitante sau pentru selectarea absolvenţilor şi a participanţilor la programe de formare.

REFERINȚE, CALIFICARI ȘI OFERTE

După finalizarea procedurii de intervievare şi testare, se poate lua o decizie provizorie de a face o ofertă prin telefon sau în scris. Acest lucru este în mod normal „supus referinţelor satisfăcătoare" şi, desigur, candidatului ar trebui să i se spună că acestea vor fi preluate. Dacă există mai mult de un candidat eligibil pentru un loc de muncă, poate fi recomandabil să ţineţi în rezervă una sau două persoane. Adesea, solicitanţii se retrag, în special cei al căror singur scop în aplicarea pentru job a fost să efectueze o operaţiune de „test marketing" sau să obţină o pârghie cu care să-şi convingă actualii angajatori să-i aprecieze mai mult.

Referințe - scop și metodă

Scopul unei referinţe este de a obţine în mod confidenţial informaţii faptice despre un potenţial angajat şi opinii despre caracterul său şi adecvarea pentru un loc de muncă.

Informaţiile faptice sunt simple şi esenţiale. Este pur şi simplu necesar să se confirme natura locului de muncă anterior, perioada de timp în muncă, motivul plecării (dacă este cazul), salariul sau rata de plată şi, eventual, fişa de prezenţă.

Opiniile despre caracter şi potrivire sunt mai puţin de încredere şi trebuie tratate cu prudenţă. Motivul este evident. Angajatorii anteriori sau actuali care dau referinţe tind să evite remarcile extrem de dăunătoare fie din caritate, fie pentru că cred că orice spun sau scriu poate fi interpretat ca calomnios sau calomnios (referinţele sunt, de fapt, privilegiate atâta timp cât sunt date fără răutate şi sunt corecte din punct de vedere faptic).

Arbitrii personali sunt, desigur, complet inutili. Tot ce dovedesc ei este că solicitantul are cel puţin unul sau doi prieteni.

Referinţele scrise economisesc timp, mai ales dacă sunt standardizate. Acestea pot lua forma unei invitaţii de a scrie o scrisoare prin care să confirme dosarul de muncă şi să comenteze caracterul solicitantului în general. Dacă sunt incluse detalii scurte despre post (acestea pot fi un extras din anunţ - cu siguranţă nu ar trebui să fie o fişă a postului prea elaborată), angajatorilor anteriori li se poate cere să-şi exprime opiniile cu privire la adecvarea individului

pentru job. Dar asta cere multe. Cu excepţia cazului în care locul de muncă şi companiile sunt identice, cât de bine pot angajatorii existenţi sau foştii să judece adecvarea unei persoane pe care ar putea să nu-l cunoască deosebit de bine pentru un alt loc de muncă într-un mediu diferit?

Mai multe răspunsuri concrete pot fi obţinute dacă este furnizat un formular standard pe care să îl completeze angajatorul. Întrebările puse pe acest formular ar putea include:

- Care a fost perioada de angajare?
- Care era titlul postului?
- Ce lucrare s-a efectuat?
- Care a fost rata de salariu sau salariu?
- Câte zile de absenţă în ultimele 12 luni?
- V-aţi reangaja (dacă nu, de ce nu)?

Referinţele telefonice pot fi utilizate ca alternativă sau în plus faţă de referinţele scrise . Marele avantaj al unei convorbiri telefonice este acela ca oamenii sunt mai predispusi sa-si dea oral o parere sincera decat daca ar trebui sa se angajeze in scris. De asemenea, se poate economisi timp la utilizarea telefonului.

Referinţele angajatorului sunt necesare pentru a verifica faptele date de potenţialul angajat. Opiniile trebuie tratate cu mai multă prudenţă. O referinţă foarte strălucitoare poate trezi suspiciuni şi merită să o comparaţi cu o referinţă de la alt angajator (două referinţe de angajare sunt de dorit în orice caz). Referinţele slabe sau reticenţe trebuie să creeze o alarmă, fie şi doar pentru că sunt atât de rare. Dar ar trebui să se ţină cont de prejudiciu şi să se facă un control, prin telefon, dacă este posibil.

Referințe - aspecte juridice

Punctele legale cheie care ar trebui luate în considerare atunci când solicitaţi sau oferiţi referinţe sunt:

- Odată ce a fost luată decizia de a face o ofertă, scrisoarea trebuie să menţioneze că „aceasta este o ofertă provizorie sub rezerva referinţelor satisfăcătoare pentru compania care este primită”.
- În general, s-a susţinut că nu există nicio obligaţie de drept comun pentru un angajator de a furniza referinţe pentru un angajat sau fost angajat, cu excepţia cazului în care există un termen în acest sens în contractul de muncă. Dar s-a hotărât *(Spring* v *Guardian Assurance*

1994) că ar putea exista o „datorie contractuală" de a furniza o referinţă în cazul în care este „practică firească" să se ceară o referinţă de la un angajator anterior înainte de a oferi un loc de muncă şi în care angajatul nu s-ar putea aştepta să intre în acel tip de angajare fără o referinţă.

- Dacă o referinţă conţine o declaraţie falsă sau nefondată care dăunează reputaţiei persoanei, poate rezulta o acţiune în despăgubire.
- O cerere de despăgubire este posibilă în cazul în care se poate demonstra că trimiterea furnizată a fost neglijentă deoarece, dacă s-ar fi verificat faptele, s-ar fi dovedit neîntemeiate.
- Arbitrii au obligaţia legală faţă de potenţialul angajator de a nu da o referinţă care conţine „factori semnificativi" despre care se ştia că sunt neadevăraţi. În cazul în care un angajator a numit pe cineva pe baza unei trimiteri şi a constatat că angajatul nu era adecvat în ceea ce priveşte un factor material menţionat în acea trimitere, angajatorul poate iniţia o acţiune în justiţie pe baza „înşelăciunii". Angajatorii pot încerca să se protejeze adăugând expresia „fără responsabilitate legală" la orice referinţe date, dar acest lucru nu oferă o anumită apărare.

Calificări

S-a estimat de CIPD (2005c) că unul din opt candidaţi exagerează sau falsifică calificările. Una din patru companii a fost nevoită să retragă o ofertă de muncă din cauza fraudei CV în 2004, iar un număr similar a concediat pe cineva pentru aceeaşi infracţiune. Dacă o calificare este o cerinţă necesară pentru post, merită întotdeauna să verificaţi cu universitatea sau colegiul în cauză sau să cereţi candidatului să prezinte dovezi sub forma unui certificat sau diplomă.

ETAPE FINALE

Confirmarea ofertei

Etapa finală a procedurii de selecţie constă în confirmarea ofertei de angajare după ce au fost obţinute referinţe satisfăcătoare, iar solicitantul a promovat examenul medical necesar în scopuri de pensie şi asigurări de viaţă sau pentru că este necesar un anumit standard de aptitudine fizică pentru muncă. Contractul de muncă ar trebui, de asemenea, pregătit în această etapă.

Contracte de munca

Informaţiile de bază care ar trebui incluse într-un contract de muncă scris variază în funcţie de nivelul locului de muncă. Contractele de muncă sunt tratate în capitolul 57.

Urmare

Este esenţial să urmăriţi angajaţii nou angajaţi pentru a vă asigura că s-au instalat şi pentru a verifica cât de bine se descurcă. Dacă există probleme, este mult mai bine să le identificaţi într-un stadiu incipient, decât să le permiteţi să se deterioreze.

Urmărirea este, de asemenea, importantă ca mijloc de verificare a procedurii de selecţie. Dacă din întâmplare s-a făcut o greşeală, este util să aflăm cum s-a întâmplat pentru ca procedura de selecţie să poată fi îmbunătăţită. Inadaptarile pot fi atribuite unui număr de cauze; de exemplu, descrierea postului sau specificaţiile inadecvate, aprovizionarea slabă a candidaţilor, publicitate slabă, tehnici slabe de interviu, teste inadecvate sau invalidate sau prejudicii din partea selecţionerului. Dacă oricare dintre acestea sunt identificate, pot fi luate măsuri pentru a preveni reapariţia lor.

28

Interviul de selecție

Tehnicile şi abilităţile de interviu de selecţie sunt descrise în acest capitol sub următoarele titluri:

- scop;
- avantajele şi dezavantajele interviurilor;
- natura unui interviu;
- aranjamente de interviu;
- preparare;
- sincronizare;
- planificarea şi structurarea interviurilor;
- abordări de intervievare;
- tehnici de interviu - început şi terminare;
- tehnici de intervievare - a pune întrebări;
- abilităţi de interviu de selecţie;
- ajungerea la o concluzie;
- ce trebuie să faceţi şi ce nu trebuie să faceţi în interviurile de selecţie.

SCOP

Scopul interviului de selecţie este de a obţine şi de a evalua informaţii despre a

candidat, care va permite să se facă o predicţie validă a performanţelor sale viitoare în funcţie în comparaţie cu previziunile făcute pentru orice alţi candidaţi. Interviul implică, prin urmare, procesarea şi evaluarea dovezilor despre capacităţile unui candidat în raport cu specificaţia persoanei. Unele dintre dovezi vor fi pe formularul de cerere, dar scopul interviului este de a completa aceste date cu informaţii mai detaliate sau specifice despre competenţe, atitudini, experienţă şi caracteristici personale care pot fi obţinute în cadrul unei întâlniri faţă în faţă. O astfel de întâlnire oferă, de asemenea, o oportunitate de a judeca de către intervievator dacă individul se va „potrivi" organizaţiei şi de către ambele părţi cu privire la modul în care s-ar descurca împreună. Deşi aceste judecăţi sunt în întregime subiective şi sunt adesea părtinitoare sau cu prejudecăţi, trebuie să se recunoască faptul că vor fi făcute.

În special, interviurile de selecţie urmăresc să ofere răspunsuri la aceste întrebări:

- *Pot* indivizii să facă treaba - sunt ei competenţi?
- *Vor face* indivizii treaba - sunt bine motivaţi?
- *Cum* se vor integra indivizii în organizaţie?

Interviul formează o parte majoră a „trio-ului clasic" de tehnici de selecţie, celelalte două fiind formularul de cerere şi referinţele. Alte dovezi pot fi obţinute din testele psihologice, aşa cum este descris în capitolul 29, dar, în ciuda insuficienţelor bine-publicate ale interviurilor ca mijloace fiabile de a prezice succesul într-un loc de muncă, acestea sunt încă o parte inevitabilă a unei proceduri de selecţie pentru majoritatea oamenilor. Acest capitol se concentrează pe avantajele şi dezavantajele interviurilor, natura unui interviu şi metodele de realizare a interviurilor eficiente, eficiente prin faptul că oferă predicţii fiabile şi valide.

Avantajele și dezavantajele interviurilor

Avantajele interviurilor ca metodă de selecţie sunt că:

- să ofere intervievatorilor oportunităţi de a pune întrebări investigative despre experienţa candidatului şi de a explora măsura în care competenţele candidatului se potrivesc cu cele specificate pentru post;
- permite intervievatorilor să descrie postul (o „previzualizare realistă a postului") şi organizaţia mai detaliat, sugerând unii dintre termenii contractului psihologic;
- să ofere candidaţilor oportunităţi de a pune întrebări despre post şi de a clarifica problemele referitoare la formare, perspectivele de carieră, organizarea şi termenii şi condiţiile de angajare;

- să permită desfăşurarea unei întâlniri faţă în faţă, astfel încât intervievatorul să poată face o evaluare a modului în care candidatul s-ar integra în organizaţie şi cu ce ar vrea să

lucreze;
- oferiți candidatului aceeași oportunitate de a evalua organizația, intervievatorul și postul.

Dezavantajele interviurilor sunt că:

- poate lipsi de validitate ca mijloc de a face predicții solide ale performanței și lipsă de fiabilitate în sensul de a măsura aceleași lucruri pentru diferiți candidați;
- bazați-vă pe priceperea intervievatorului; dar mulți oameni sunt săraci la interviuri, deși majoritatea cred că sunt buni la asta;
- nu evaluează neapărat competența de a îndeplini cerințele unui loc de muncă specific;
- poate duce la judecăți părtinitoare și subiective din partea intervievatorilor.

Cu toate acestea, aceste dezavantaje pot fi atenuate dacă nu în totalitate eliminate, în primul rând, prin utilizarea unei abordări structurate care se concentrează pe competențele și atitudinile necesare pentru o performanță de succes și, în al doilea rând, prin formarea intervievatorilor. Utilizarea unei alte opinii sau a altor opinii poate ajuta, de asemenea, la reducerea părtinirii, mai ales dacă aceeași abordare structurată este adoptată de toți intervievatorii.

NATURA UNUI INTERVIU

Un interviu poate fi descris ca o conversație cu un scop. Este o conversație pentru că candidații ar trebui să fie induși să vorbească liber cu intervievatorii lor despre ei înșiși, despre experiența lor și despre cariera lor. Dar conversația trebuie să fie planificată, dirijată și controlată pentru a atinge scopul principal al interviului, care este de a face o predicție precisă a performanței viitoare a candidatului în postul pentru care este luat în considerare.

Cu toate acestea, interviurile oferă și o oportunitate valoroasă pentru un schimb de informații , care va permite ambelor părți să ia o decizie: să ofere sau nu un loc de muncă; a accepta sau a nu accepta oferta. Ar putea fi mai bine ca candidații să se „deselecteze" pe ei înșiși în această etapă dacă nu le place ceea ce aud despre job sau despre companie, decât să accepte un loc de muncă neplăcut. Interviurile sunt adesea folosite pentru a oferi candidaților o impresie favorabilă despre organizație și post. Dar acest lucru trebuie să fie realist - o „previzualizare realistă a postului" va preciza orice cerințe speciale care se vor face aplicantului de succes în ceea ce privește standardele pe care se așteaptă să le atingă, orele pe care le poate avea de lucru, călătoriile pe care trebuie să le facă și orice cerință de mobilitate în Marea Britanie sau în străinătate. În mod clar, dacă acestea sunt oneroase, va fi necesar să convingi candidații buni că recompensele vor fi pe măsura cerințelor. Dacă candidații săraci sunt amânați, cu atât mai bine.

Intervievatorii buni știu ce caută și cum să-l găsească. Ei au o metodă de înregistrare a

analizelor candidaţilor pe baza unui set de criterii de evaluare, care vor fi precizate într-o specificaţie a persoanei.

ARANJAMENTE DE INTERVIARE

Aranjamentele de interviu vor depinde parţial de procedura utilizată, care poate consta în interviuri individuale, un grup de interviuri, o comisie de selecţie sau o formă de centru de evaluare, uneori denumită procedură de selecţie de grup . În majoritatea cazurilor, totuşi, aranjamentele pentru interviuri ar trebui să se conformeze în linii mari următorului model:

- Candidatului care a aplicat în scris sau prin telefon ar trebui să i se spună unde şi când să vină şi pentru cine să solicite. Ora interviului trebuie aranjată astfel încât să se potrivească cu timpul necesar pentru a ajunge la companie. Poate fi necesar să se ajusteze orele pentru cei care nu pot scăpa în timpul programului de lucru. Dacă compania este greu de găsit, trebuie trimisă o hartă cu detalii despre transportul public. Recepţionerul sau agentul de securitate ar trebui să i se spună cine vine. Candidaţii sunt impresionaţi să constate că sunt aşteptaţi
- Solicitanţii ar trebui să aibă un loc liniştit şi confortabil în care să aştepte interviul, cu material de lectură disponibil şi acces la vestiar.
- Intervievatorii sau grupul de intervievare ar fi trebuit să fie bine informaţi cu privire la program. Sălile de interviu ar fi trebuit rezervate şi aranjamentele făcute, după caz, pentru primirea candidaţilor, pentru însoţirea acestora la interviuri, pentru mese şi pentru un tur al companiei.
- Ar trebui prevăzute săli private confortabile pentru interviuri cu puţine distrageri, dacă nu există, în jurul lor. Intervievatorii ar trebui de preferinţă să nu stea în spatele birourilor lor, deoarece acest lucru creează o barieră psihologică.
- În timpul interviului sau interviurilor, ar trebui să li se acorde ceva timp, dar nu prea mult, pentru a le spune candidaţilor despre companie şi loc de muncă şi pentru a discuta cu ei condiţiile de angajare. Negocierile cu privire la salariu şi alte beneficii pot avea loc după ce a fost făcută o ofertă provizorie, dar este bine să pregătiţi terenul în timpul etapei de interviu.
- Candidaţilor ar trebui să li se spună care va fi următorul pas la sfârşitul interviului. Ei pot fi întrebaţi în această etapă dacă au obiecţii cu privire la preluarea referinţelor.

- Ar trebui efectuate studii ulterioare, care să compare performanţa candidaţilor de succes în locurile lor de muncă cu predicţia făcută în etapa de selecţie. Aceste studii ar trebui utilizate pentru a valida procedura de selecţie şi pentru a verifica capacităţile intervievatorilor.

Informarea intervievatorilor

Atunci când faceţi aranjamente pentru un interviu, este esenţial ca persoanele care urmează să conducă interviul să fie informate în mod corespunzător cu privire la locul de muncă şi procedurile pe care ar trebui să le folosească. Există totul de spus pentru includerea instruirii în tehnicile de interviu ca parte automată a programelor de instruire pentru manageri şi liderii de echipă.

Este deosebit de important ca toată lumea să fie pe deplin conştientă de prevederile Actelor privind discriminarea sexului, rasei şi persoanelor cu dizabilităţi. Este esenţial ca orice formă de comportament prejudiciat sau orice judecăţi cu prejudecăţi să fie eliminate complet din interviu şi discuţia care a urmat. Chiar şi cel mai mic indiciu de remarcă sexistă sau rasistă trebuie evitată total. Atunci când înregistraţi o decizie în urma unui interviu, este, de asemenea, esenţial să precizaţi motivele pentru care cineva a fost respins, arătând clar că acest lucru se datorează în mod absolut calificărilor pentru job şi nu are nicio legătură cu sexul, rasa sau handicapul său.

Considerații etice

Un alt aspect important în planificarea şi executarea unui program de recrutare este acela de a avea un comportament etic faţă de candidaţi. Aceştia au dreptul de a fi trataţi cu atenţie, iar aceasta include recunoaşterea răspunsurilor şi informarea acestora cu privire la rezultatul cererii lor fără întârzieri nejustificate.

Planificarea programului de interviuri

Cel mai bine este să lăsaţi ceva timp, să zicem 15 minute, între interviuri pentru a permite comentarii . Există o limită a numărului de interviuri care pot fi efectuate într-o zi fără a rămâne fără abur, iar organizarea a mai mult de şase interviuri solicitante de, să zicem, o oră fiecare pe zi este neînţelept. Chiar şi cu interviuri de jumătate de oră mai puţin solicitante, este de preferat să limitaţi numărul la opt sau cam aşa ceva într-o zi.

PREGĂTIREA

Pregătirea atentă este esenţială şi aceasta înseamnă un studiu atent al specificaţiei persoanei şi al formularului de înscriere şi/sau CV-ului candidatului. În această etapă este necesar să se identifice acele trăsături ale solicitantului care nu se potrivesc pe deplin cu specificaţia, astfel încât acestea să poată fi sondate mai profund în timpul interviului. Se poate presupune că candidatul este luat în considerare doar pentru că există o potrivire rezonabilă, dar este cel mai puţin probabil ca această potrivire să fie perfectă. De asemenea, este necesar să se stabilească dacă există lacune în istoricul postului sau elemente care necesită explicaţii suplimentare.

Există trei întrebări fundamentale la care trebuie să se răspundă în această etapă:

- Care sunt criteriile care trebuie utilizate în selectarea candidatului - acestea pot fi clasificate ca esenţiale sau de dorit şi se vor referi la experienţa, calificările şi cerinţele de competenţă şi abilităţi stabilite în specificaţia persoanei.
- Ce mai trebuie să aflu la interviu pentru a mă asigura că candidatul îndeplineşte criteriile esenţiale de selecţie?
- Ce informaţii suplimentare trebuie să obţin la interviu pentru a mă asigura că am o imagine exactă a cât de bine îndeplineşte candidatul criteriile?

Pregătirea ar trebui să includă notarea întrebărilor specifice pe care intervievatorul trebuie să le adreseze pentru a stabili relevanţa experienţei candidatului şi măsura în care acesta are abilităţile, cunoştinţele, nivelurile de competenţă şi atitudinile necesare. Acestea pot fi destul de detaliate dacă se adoptă o abordare foarte structurată, aşa cum este descris mai jos - este esenţial să cercetaţi în timpul unui interviu pentru a stabili ce poate face şi ce a realizat candidatul cu adevărat. În general, solicitanţii vor urmări să profite la maximum de ei înşişi şi acest lucru poate duce la afirmaţii exagerate, chiar false, despre experienţa şi capacităţile lor.

SINCRONIZARE

Durata de timp permisă pentru un interviu va fi legată de vechimea şi complexitatea postului. Pentru lucrări relativ de rutină, 20 până la 30 de minute pot fi suficiente. Pentru locuri de muncă mai solicitante, poate fi necesară până la o oră. Interviurile ar trebui să depăşească rar, sau vreodată, o oră.

PLANIFICAREA SI STRUCTURAREA INTERVIURILOR

Problema interviurilor este că acestea sunt adesea inadecvate ca predictori ai performanţei - interviul de o oră poate să nu acopere punctele esenţiale decât dacă este planificat cu atenţie şi, din păcate, standardul general de interviu este scăzut. Acesta nu este pur şi simplu rezultatul faptului că mulţi oameni folosesc tehnici slabe de interviu (de exemplu, vorbesc mai degrabă decât ascultă). Mai important, este rezultatul neefectuării unei analize adecvate a competenţelor cerute, astfel încât intervievatorii nu cunosc informaţiile pe care trebuie să le obţină de la candidat ca bază pentru structurarea interviului.

Există o serie de metode de realizare a interviurilor. În cel mai rău caz, intervievatorii adoptă o abordare complet nestructurată, care implică adresarea unor întrebări aleatorii care nu se bazează pe nicio înţelegere a ceea ce caută. În cel mai bun caz, acestea sunt structurate clar şi sunt legate de o analiză aprofundată a cerinţelor rolului în ceea ce priveşte abilităţile şi

competenţele.

În general, un interviu poate fi împărţit în cinci părţi:

1. remarcile de bun venit şi introductive;
2. cea mai mare parte este preocupată de obţinerea de informaţii despre candidat pentru a le evalua în funcţie de specificaţia persoanei;
3. furnizarea de informaţii candidaţilor despre organizaţie şi post;.
4. răspunde la întrebările candidatului;
5. închiderea interviului cu indicarea pasului următor.

Cea mai mare parte a timpului - cel puţin 80 la sută - ar trebui să fie alocată obţinerii de informaţii de la candidat. Introducerea şi concluzia ar trebui să fie scurte, deşi prietenoase.

Cele două moduri tradiţionale de planificare a unui interviu sunt de a adopta o abordare biografică sau de a urma rubricile de evaluare din, de exemplu, planul în şapte puncte. Aceste abordări sunt uneori clasificate ca „interviuri nestructurate", spre deosebire de „interviul structurat", care este în general considerat cea mai bună practică. Cel din urmă termen are de obicei sensul special de a se referi la interviuri care sunt structurate în jurul întrebărilor bazate pe situaţie sau comportamentale, concentrându-se pe una sau alta sau pe ambele. Elementul comun este că întrebările sunt pregătite în prealabil şi sunt legate de analiza rolului şi specificarea persoanei în ceea ce priveşte lucrurile pe care candidaţii vor fi aşteptaţi să le facă şi/sau comportamentul de care se va aştepta să demonstreze. Dar s-ar putea argumenta că o abordare biografică sau de evaluare a titlurilor este „structurată ", deşi este posibil să nu se refere atât de specific la cerinţele de rol identificate. O altă varietate, dar mai puţin obişnuită, de interviu structurat este bazată pe psihometric. Toate aceste abordări sunt examinate mai jos.

ABORDĂRI DE INTERVIARE

Interviul biografic

Interviul biografic tradiţional fie începe de la început (educaţie) şi continuă în succesiune până la sfârşit (actualul sau ultimul loc de muncă sau cea mai recentă experienţă educaţională), fie procedează în direcţia opusă, începând cu postul actual şi mergând înapoi la primul loc de muncă şi la studiile sau pregătirea candidatului. Mulţi intervievatori preferă să meargă înapoi cu candidaţii cu experienţă, petrecând cel mai mult timp pe locurile de muncă actuale sau recente, acordând din ce în ce mai puţină atenţie experienţei anterioare şi atingând doar educaţia uşor.

Nu există o singură secvenţă cea mai bună de urmat, dar este important să decideţi dinainte pe care să o adoptaţi. De asemenea, este important să obţinem echilibrul corect. Ar trebui să vă concentraţi cel mai mult pe experienţa recentă şi să nu vă concentraţi prea mult asupra trecutului îndepărtat. Ar trebui să acordaţi timp nu numai candidatului pentru a vorbi despre

cariera lui, ci şi pentru a pune întrebări de sondare, după cum este necesar. Cu siguranţă nu ar trebui să petreci prea mult timp la începutul interviului vorbind despre companie şi loc de muncă. Este foarte de dorit să emitem acele informaţii în avans pentru a economisi timp la interviu şi pur şi simplu să încurajeze candidatul să pună întrebări la sfârşitul interviului (calitatea întrebărilor poate indica ceva despre calitatea candidatului).

Această formă de plan este logică, dar nu va produce informaţiile dorite decât dacă intervievatorii sunt absolut clari cu privire la ceea ce caută şi sunt pregătiţi cu întrebări care vor obţine datele de care au nevoie pentru a lua o decizie de selecţie.

Interviul planificat prin referire la specificația unei persoane

Specificaţia persoanei, aşa cum este descrisă în Capitolul 27, oferă o bază solidă pentru un interviu structurat. Scopul este de a obţine informaţii sub fiecare dintre rubricile principale pentru a indica măsura în care candidatul se potriveşte cu specificaţia. Titlurile tipice sunt:

- *cunoştinţe, abilităţi şi expertiză* - ceea ce se aşteaptă ca candidatul să cunoască şi să poată face ca rezultat al experienţei, educaţiei şi formării (competenţe bazate pe locul de muncă), de exemplu, cunoştinţe tehnice sau profesionale, calcul, abilităţi manuale şi experienţă la nivelul corespunzător în desfăşurarea activităţii relevante;
- *calităţi personale* - modul în care se aşteaptă să se comporte candidatul în îndeplinirea postului, cum ar fi lucrul cu alţi oameni, exercitarea leadershipului, influenţarea oamenilor, comunicarea (ex. redactarea rapoartelor, realizarea de prezentări) obţinerea de rezultate, luarea deciziilor, preluarea iniţiativei şi a fi autonom (competenţe comportamentale);
- *calificări* - calificări esenţiale academice sau profesionale.

O „specificaţie de persoană" care stabileşte astfel de cerinţe poate fi trimisă candidaţilor (sau postată pe un site de recrutare online). Solicitantul este rugat să răspundă cu informaţii despre modul în care consideră că îndeplinesc aceste cerinţe. Această abordare poate face mult mai uşoară cernerea aplicaţiilor.

Interviuri planificate prin referire la rubricile de evaluare

Pot fi utilizate rubrici de evaluare precum cele descrise în Capitolul 27. Ele definesc un număr de domenii în care informaţiile pot fi generate şi evaluate într-un mod larg comparabil. Dar, după cum subliniază Edenborough (1994), ele nu oferă nicio indicaţie clară asupra elementelor din datele colectate care sunt susceptibile de a prezice succesul într-un loc de muncă.

Interviuri structurate bazate pe situație

Într-un interviu bazat pe situaţie (descris uneori ca un interviu cu incident critic) accentul este

pus pe un număr de situaţii sau incidente în care comportamentul poate fi considerat ca fiind un indicator deosebit al performanţei ulterioare. Este descrisă o situaţie tipică şi candidaţii sunt întrebaţi cum ar face faţă ei. Se pun întrebări ulterioare pentru a explora răspunsul în detaliu, obţinând astfel o mai bună înţelegere a modului în care candidaţii ar putea aborda probleme similare.

Întrebările bazate pe situaţie îi întreabă pe candidaţi cum ar gestiona o situaţie ipotetică care seamănă cu cea pe care o pot întâlni la locul de muncă. De exemplu, un asistent de vânzări ar putea fi întrebat cum ar reacţiona el sau ea la grosolănia unui client. Întrebările situaţionale pot oferi o perspectivă asupra modului în care candidaţii ar putea răspunde la anumite cerinţe ale locului de muncă şi au avantajul de a fi legaţi de muncă. De asemenea, pot oferi candidaţilor o perspectivă asupra tipului de probleme pe care le-ar putea întâlni în cadrul postului. Dar, pentru că sunt ipotetice şi pot acoperi în mod necesar doar un număr limitat de zone, nu se poate baza pe ele singure. Ei ar putea indica faptul că candidaţii înţeleg cum ar putea gestiona un tip de situaţie în teorie, dar nu că ar fi capabili să facă faţă unor situaţii similare sau alte situaţii în practică.

Un exemplu de parte dintr-un set de întrebări bazat pe situaţie este dat în Figura 28.1.

Interviuri structurate bazate pe comportament (competențe).

Într-un interviu bazat pe comportament (denumit uneori interviu bazat pe criterii) intervievatorul progresează printr-o serie de întrebări, fiecare bazată pe un criteriu, care ar putea fi o competenţă comportamentală sau o competenţă sub forma unei abilităţi, capacităţi sau aptitudini fundamentale care este necesară pentru a atinge un nivel acceptabil de performanţă la locul de muncă. Acestea vor fi definite prin analiza postului sau a competenţelor aşa cum este descris în Capitolul 13 şi vor sta la baza unei specificaţii de persoană. Scopul este de a colecta dovezi despre aspectele relevante ale experienţei în utilizarea abilităţilor şi competenţelor, presupunând că astfel de dovezi ale performanţelor şi

ASCULTARE

Uneori, un client nu va spune direct ce vrea și tu trebuie să asculți mesajele din spatele cuvintelor. Povestește-mi despre o perioadă în care ai putut să ajuți la vânzare.

- De ce a fost clientul reticent să spună ce se dorea?
- Cum ai verificat că ai înțeles cu adevărat?
- Cum ați demonstrat că este în regulă ca clientul să aibă preocupările afișate în mesajul ascuns?
- Chiar ai făcut o afacere în ziua aceea?
- Clientul este încă în cărțile tale?
- Au întâmpinat alții dificultăți cu acel client anume?

Figura 28.1 Parte a unui interviu cu incident critic pentru oamenii de vânzări

(Sursa: R Edenborough (1994) *Using Psychometrics,* Kogan Page)

comportamentul este cel mai bun predictor al performanţei şi comportamentului viitor, atâta timp cât criteriile sunt adecvate în raport cu cerinţele specificate ale postului.

Întrebările bazate pe comportament îi cer candidaţilor să descrie modul în care s-au confruntat cu anumite situaţii cu care s-au confruntat în experienţa lor trecută. De fapt, li se cere să indice cum s-au comportat ca răspuns la o problemă şi cât de bine a funcţionat acel comportament. Întrebările sunt structurate în jurul competenţelor cheie identificate pentru rol. Definiţiile acestor competenţe ar trebui să identifice ceea ce este considerat un comportament eficient ca bază pentru evaluarea răspunsurilor. O listă de întrebări poate fi întocmită în prealabil pentru a acoperi competenţele cheie stabilite în caietul de sarcini al persoanei. De exemplu, dacă una dintre aceste competenţe se referă la comportamentul ca membru al echipei, întrebări precum: „Poţi să-mi spui despre orice ocazie în care i-ai convins pe colegii tăi să facă ceva ce la început nu au vrut cu adevărat să facă?" Un exemplu de set de întrebări comportamentale este dat în Figura 28.2.

Interviurile bazate pe comportament pot oferi un cadru clar şi relevant. Dar pregătirea pentru ei necesită timp şi intervievatorii trebuie să fie instruiţi în tehnică. O structură complet comportamentală sau bazată pe criterii este probabil cea mai potrivită pentru locurile de muncă care trebuie ocupate frecvent. Dar chiar şi cu locuri de muncă unice, tehnica de a pune un set de întrebări cu referire la competenţe, care vor fi aplicate în mod consecvent tuturor candidaţilor, va îmbunătăţi fiabilitatea predicţiei.

Interviuri psihometrice structurate

Un alt tip de interviu structurat constă în întrebări complet prestabilite ca

CREATIVITATE PRACTICĂ
Abilitatea de a crea și realiza soluții eficiente la problemele de zi cu zi

1. Povestește-mi despre o perioadă în care ai folosit experiența anterioară pentru a rezolva o problemă nouă pentru tine.
2. Faci vreodată lucruri, poate în timpul liber, din tot felul de șocuri? (dacă este necesar) Spune-mi ce ai făcut.
3. Spune-mi despre o perioadă în care ai făcut să funcționeze un echipament sau un sistem nou, când alți oameni se luptau cu el.
4. Ați găsit vreodată o utilizare complet nouă pentru o unealtă manuală sau electrică? Faci des așa ceva? Spune-mi mai multe.
5. Oamenii vin la tine pentru a ajuta la rezolvarea problemelor? (dacă da) Spune-mi despre o problemă pe care ai rezolvat-o recent.

Figura 28.2 Setul de interviuri bazat pe comportament

(Sursa: R Edenborough (1994) *Using Psychometrics,* Kogan Page)

într-un test psihometric (vezi capitolul 29). Nu există posibilitatea de a urmări întrebările ca în celelalte tipuri de interviuri structurate menţionate mai sus. Răspunsurile la întrebări sunt codificate astfel încât rezultatele să poată fi analizate şi comparate. Scopul este de a obţine coerenţă între diferitele interviuri şi intervievatori. O întrebare tipică ar fi: „Aţi fost vreodată într-o situaţie în care a trebuit să convingeţi pe cineva să facă ceva împotriva voinţei lui?"; *(dacă da)* „Vă rog să-mi daţi un exemplu recent." Aceasta este o abordare foarte structurată şi, din cauza cercetării şi formării necesare, este probabil fezabilă numai atunci când un număr mare de candidaţi trebuie să fie intervievaţi.

Alegerea abordării

Cu cât abordarea poate fi mai structurată prin utilizarea întrebărilor situaţionale sau comportamentale, cu atât mai bine. Dacă criteriile au fost cercetate în mod corespunzător, se vor obţine mai multe informaţii despre capacităţile candidaţilor prin referire la cerinţele de rol analizate şi specificate. Este totuşi util să revizuim succesiunea de experienţă a candidaţilor şi responsabilităţile exercitate în posturile succesive. Poate fi important , de exemplu, să se stabilească măsura în care cariera candidaţilor a progresat fără probleme sau de ce au existat decalaje între posturile succesive. Este util să ştim ce responsabilităţi au avut candidaţii în posturile recente şi măsura în care această experienţă este utilă şi relevantă. De asemenea, candidaţilor ar trebui să li se ofere şansa de a-şi evidenţia realizările. Această revizuire oferă un cadru în care pot fi adresate întrebări mai specifice care se referă la criterii comportamentale sau incidente critice. Sa observat de către Latham *şi colab* . (1980) că interviurile care utilizează această tehnică au produs evaluări rezonabil de fiabile şi consistente. Un interviu tipic poate include aproximativ 10 sau mai multe, în funcţie de post, evenimente comportamentale pregătite în prealabil sau întrebări „situaţionale".

TEHNICI DE INTERVIU - ÎNCERCARE ŞI FINISARE

Ar trebui să începeţi interviurile punând candidaţii în largul lor. Vrei să-ţi ofere informaţii şi nu vor vorbi liber şi deschis dacă li se oferă o primire rece.

În etapele finale ale interviului, candidaţii ar trebui să fie întrebaţi dacă au ceva ce doresc să adauge în sprijinul cererii lor. De asemenea, ar trebui să li se ofere posibilitatea de a pune întrebări. La sfârşitul interviului, candidatului trebuie să i se mulţumească şi să i se ofere informaţii despre etapa următoare. Dacă este probabil să treacă ceva timp înainte de a se lua o decizie, candidatul ar trebui informat în consecinţă, pentru a nu fi lăsat în priză. În mod normal, este mai bine să nu anunţaţi decizia finală în timpul interviului. Poate fi recomandabil să obţineţi referinţe şi, în orice caz, este necesar timp pentru a reflecta asupra informaţiilor primite.

TEHNICI DE INTERVIARE – PUNEREA ÎNTREBĂRILOR

Persoana intervievată ar trebui să fie încurajată să vorbească cea mai mare parte - unul dintre păcatele ascunzătoare ale intervievatorilor săraci este că vorbesc prea mult. Sarcina intervievatorului este de a atrage candidatul, asigurându-se în acelaşi timp că informaţiile solicitate sunt obţinute. În acest scop, este de dorit să se pună o serie de întrebări deschise - întrebări la care nu se poate răspunde prin da sau nu şi care promovează un răspuns complet. Dar un bun intervievator va avea un arsenal de alte tipuri de întrebări care trebuie puse după cum este cazul, aşa cum este descris mai jos.

Întrebări deschise

Întrebările deschise sunt cele mai bune pentru a determina candidaţii să vorbească - pentru a încuraja un răspuns complet. Răspunsurile dintr-un singur cuvânt sunt rareori iluminatoare. Este o idee bună să începeţi interviul cu una sau două întrebări deschise, ajutând astfel candidaţii să se stabilească.

Întrebările deschise sau frazele care invită la un răspuns pot fi formulate după cum urmează:

- Aş dori să-mi spui despre felul de muncă pe care o faci în slujba ta actuală.
- Ce ştii despre...?
- Îmi puteţi da câteva exemple de.?

- În ce moduri crezi că experienţa ta te potriveşte pentru a face jobul pentru care ai aplicat?
- Cum ai abordat...?
- Care au fost cele mai provocatoare aspecte ale muncii tale?
- Vă rog să-mi spuneţi despre câteva dintre lucrurile interesante pe care le-aţi făcut recent la serviciu.

Întrebările deschise vă pot oferi o mulţime de informaţii utile, dar este posibil să nu obţineţi exact ceea ce doriţi, iar răspunsurile pot intra în prea multe detalii. De exemplu, întrebarea: „Care a fost principala caracteristică a muncii dumneavoastră în ultimele luni?" poate avea ca rezultat un răspuns dintr-un cuvânt - „marketing". Sau poate produce o explicaţie lungă care necesită prea mult timp. Răspunsurile la întrebările deschise se pot bloca în prea multe detalii sau pot pierde unele puncte cheie. Se pot opri brusc sau se pot pierde drumul. Trebuie să vă asiguraţi că obţineţi toate faptele, menţineţi fluxul şi menţineţi controlul. Amintiţi-vă că sunteţi la conducere. De aici şi valoarea probei, închise şi celelalte tipuri de întrebări care sunt discutate mai jos.

Întrebări de sondare

Întrebările de sondare sunt folosite pentru a obține mai multe detalii sau pentru a vă asigura că obțineți toate faptele. Îi întrebi când răspunsurile au fost prea generalizate sau când bănuiești că pot exista informații mai relevante pe care candidații nu le-au dezvăluit. Un candidat poate pretinde că a făcut ceva și poate fi util să afle mai multe despre exact ce contribuție a fost adusă. Intervievatorii săraci au tendința de a lăsa răspunsurile generale și neinformative să treacă fără să cerceteze detalii suplimentare, pur și simplu pentru că se lipesc rigid de o listă predeterminată de întrebări deschise. Intervievatorii calificați sunt capabili să își flexibilizeze abordarea pentru a se asigura că obțin faptele, păstrând în același timp controlul pentru a se asigura că interviul este finalizat la timp. Un candidat ți-ar putea spune ceva de genul: „Am fost implicat într-un exercițiu major de reproiectare a proceselor de afaceri care a produs îmbunătățiri semnificative în fluxul de lucru prin fabrică". Această afirmație nu transmite nimic despre ceea ce a făcut de fapt candidatul. Trebuie să puneți întrebări de sondare precum:

- Care a fost rolul dumneavoastră precis în acest proiect?
- Care a fost mai exact contribuția pe care ați adus-o la succesul său?
- Ce cunoștințe și abilități ați putut aplica în proiect?
- Ai fost responsabil pentru monitorizarea progresului?
- Ați pregătit recomandările finale integral sau parțial? Dacă parțial, care parte?

Următoarele sunt alte câteva exemple de întrebări de sondare:

- M-ați informat că ați avut experiență în... Îmi puteți spune mai multe despre ceea ce ați făcut?
- Ați putea descrie mai detaliat echipamentul pe care îl utilizați?

Întrebări închise

Întrebările închise urmăresc clarificarea unui punct de fapt. Răspunsul așteptat va fi un singur cuvânt explicit sau o propoziție scurtă. Într-un fel, o întrebare închisă acționează ca o sondă, dar produce o declarație faptică succintă, fără a intra în detalii. Când puneți o întrebare închisă, intenționați să aflați:

- ce a făcut sau nu candidatul - „Ce ai făcut atunci?"
- de ce a avut loc ceva - „De ce s-a întâmplat asta?"
- când a avut loc ceva - „Când s-a întâmplat asta?"
- cum s-a întâmplat ceva - „Cum a apărut această situație?"
- unde s-a întâmplat ceva - „Unde erai la vremea aceea?"
- cine a participat - „Cine a mai fost implicat?"

Întrebări ipotetice

Întrebările ipotetice sunt folosite în interviurile structurate bazate pe situaţii pentru a prezenta o situaţie candidaţilor şi a-i întreba cum ar răspunde aceştia. Ei pot fi pregătiţi în avans pentru a testa modul în care candidaţii ar aborda o problemă tipică. Astfel de întrebări pot fi formulate: „Ce crezi că ai face dacă.?" Atunci când astfel de întrebări se încadrează în competenţa şi experienţa candidatului, răspunsurile pot fi iluminatoare . Dar ar putea fi nedrept să le ceri candidaţilor să spună cum ar face faţă unei probleme fără a şti mai multe despre contextul în care a apărut problema. De asemenea, se poate argumenta că ceea ce candidaţii spun că ar face şi ceea ce fac de fapt ar putea fi destul de diferit. Întrebările ipotetice pot produce răspunsuri ipotetice. Cele mai bune date pe baza cărora se pot face judecăţi despre candidaţi sunt ceea ce aceştia au făcut sau au realizat efectiv. Trebuie să aflaţi dacă au rezolvat cu succes tipul de probleme şi probleme cu care se pot confrunta dacă se alătură organizaţiei dvs.

Întrebări despre evenimente comportamentale

Întrebările despre evenimente comportamentale, aşa cum sunt utilizate în interviurile structurate bazate pe comportament, urmăresc să-i determine pe candidaţi să vă spună cum s-ar comporta în situaţii care au fost identificate ca fiind esenţiale pentru performanţa de succes la locul de muncă. Presupunerea pe care se bazează astfel de întrebări este că comportamentul trecut în a face faţă sau a reacţiona la evenimente este cel mai bun predictor al comportamentului viitor.

Următoarele sunt câteva întrebări tipice despre evenimente comportamentale:

- Ai putea da un exemplu în care i-ai convins pe alţii să ia o acţiune neobişnuită?
- Aţi putea descrie o ocazie în care aţi finalizat un proiect sau o sarcină în faţa unor mari dificultăţi?
- Aţi putea descrie vreo contribuţie pe care aţi adus-o ca membru al unei echipe la obţinerea unui rezultat neobişnuit de succes?
- Aţi putea să daţi un exemplu în care aţi preluat conducerea într-o situaţie dificilă pentru a face ceva util?

Întrebări de capacitate

Întrebările privind capacitatea urmăresc să stabilească ce ştiu candidaţii, abilităţile pe care le posedă şi le folosesc şi competenţele lor - ce sunt capabili să facă. Ele pot fi deschise, tatonate sau închise, dar vor fi întotdeauna concentrate cât mai precis posibil pe conţinutul caietului de sarcini al persoanei care se referă la cunoştinţe, abilităţi şi competenţe. Întrebările privind capacitatea sunt folosite în interviurile structurate bazate pe comportament.

Prin urmare, întrebările privind capacitatea ar trebui să fie explicite - concentrate pe ceea ce

candidaţii trebuie să cunoască şi să poată face. Scopul lor este de a obţine de la candidaţi dovezi care să arate în ce măsură îndeplinesc specificaţiile în fiecare dintre domeniile sale cheie. Deoarece timpul este întotdeauna limitat, cel mai bine este să vă concentraţi asupra celor mai importante aspecte ale muncii. Şi întotdeauna cel mai bine este să pregătiţi întrebările în avans.

Tipul de întrebări de capacitate pe care le puteţi adresa sunt:

- Ce ştii despre...?
- Cum ai dobândit aceste cunoştinţe?
- Care sunt abilităţile cheie pe care se aşteaptă să le foloseşti în munca ta?
- Cum ar evalua angajatorul dvs. actual nivelul de calificare la care aţi atins?
- Aţi putea vă rog să-mi spuneţi exact ce fel şi câtă experienţă aţi avut?
- Ai putea să-mi spui mai multe despre ceea ce ai făcut de fapt în acest aspect al muncii tale?
- Îmi puteţi da exemple de tipul de muncă pe care aţi făcut-o, care v-ar califica să faceţi această meserie?
- Care sunt cele mai tipice probleme cu care trebuie să vă confruntaţi?
- Îmi puteţi spune despre situaţii în care aţi avut de a face cu o problemă neaşteptată sau cu o criză?

Întrebări despre motivație

Gradul în care candidaţii sunt motivaţi este o calitate personală căreia, de obicei, este necesar să se acorde o atenţie deosebită pentru a fi evaluată corespunzător. Acest lucru se realizează cel mai bine prin inferenţă, mai degrabă decât prin întrebări directe. — Cât de bine eşti motivat? este o întrebare principală care va produce de obicei răspunsul: „Foarte".

Puteţi face inferenţe despre nivelul de motivare al candidaţilor punând întrebări despre:

- Cariera lor - răspunsuri la întrebări precum „De ce ai decis să mergi mai departe de acolo?" pot oferi o indicaţie asupra măsurii în care au fost bine motivaţi în progresul în carieră.
- Realizări – nu doar „Ce ai realizat?" dar 'Cum ai reuşit?' şi „Ce dificultăţi ai depăşit?"
- Triumfând asupra dezavantajelor - candidaţii care s-au descurcat bine în ciuda unei educaţii nepromiţătoare şi a unei educaţii relativ slabe pot fi mai motivaţi decât cei cu toate avantajele pe care le pot oferi educaţia şi educaţia, dar care nu au folosit în mod adecvat aceste avantaje.
- Dobânzi pentru timpul liber - nu acceptaţi la valoarea nominală un răspuns la o întrebare despre dobânzi pentru timpul liber care, de exemplu, dezvăluie că un candidat colecţionează timbre. Aflaţi dacă candidatul este suficient de bine motivat pentru a-şi

urmări interesul cu hotărâre şi pentru a realiza ceva în acest proces. Simpla lipire de ştampile într-un album nu este o dovadă a motivaţiei. A deveni un expert recunoscut în timbrele din secolul al XIX-lea emise în Mexic este.

Întrebări de continuitate

Întrebările privind continuitatea urmăresc să menţină fluxul într-un interviu şi să încurajeze candidaţii să extindă ceea ce ţi-au spus, în anumite limite. Iată câteva exemple de întrebări de continuitate:

- Ce sa întâmplat mai departe?
- Ce ai făcut atunci?
- Putem vorbi despre următorul tău job?
- Putem trece acum la...?
- Ai putea să-mi spui mai multe despre.?

S-a spus că, pentru a menţine conversaţia în timpul unui interviu, cel mai bun lucru pe care îl poate face un intervievator este să facă mormăieli încurajatoare în momentele potrivite. Interviul înseamnă mai mult decât atât, dar cuvintele sau expresiile unice precum „bine", „bine", „este interesant", „continuă" pot ajuta lucrurile.

Întrebări de redare

Întrebările de redare vă testează înţelegerea a ceea ce au spus candidaţii, punându-le o declaraţie a ceea ce se pare că v-au spus şi întrebându-i dacă sunt de acord sau nu cu versiunea dvs. De exemplu, aţi putea spune: „După cum am înţeles, aţi demisionat din ultima poziţie pentru că nu aţi fost de acord cu şeful dumneavoastră cu privire la o serie de aspecte fundamentale – am înţeles eu bine?" Răspunsul ar putea fi pur şi simplu da la această întrebare închisă, caz în care aţi putea investiga pentru a afla mai multe despre ceea ce s-a întâmplat. Sau candidatul poate răspunde „nu exact", caz în care cereţi povestea completă.

Întrebări despre carieră

După cum am menţionat mai devreme, întrebările despre istoria carierei candidaţilor pot oferi o perspectivă asupra motivaţiei, precum şi stabilirea modului în care au progresat în dobândirea de cunoştinţe, abilităţi şi experienţă utile şi relevante. Puteţi pune întrebări precum:

- Ce ai învăţat din acel nou loc de muncă?
- Ce abilităţi diferite ai avut de folosit când ai fost promovat?

- De ce ai părăsit acel job?
- Ce s-a întâmplat după ce ai părăsit acel job?
- În ce moduri credeţi că acest job vă va avansa în carieră?

Întrebări de lucru concentrate

Acestea sunt întrebări menite să vă spună mai multe despre anumite aspecte ale istoricului de lucru al candidatului, cum ar fi:

- Câte zile de absenţă de la serviciu ai avut anul trecut?
- De câte ori ai întârziat anul trecut?
- Aţi lipsit de la serviciu din orice motiv medical care nu este indicat în formularul dvs. de cerere?
- Ai un permis de conducere curat? (Pentru cei a căror muncă va implica conducerea.)

Întrebări despre interese externe

Nu ar trebui să petreci mult timp întrebând oamenii cu experienţă de lucru despre interesele sau hobby-urile lor externe. Este rar relevant, deşi, aşa cum am menţionat mai devreme, poate oferi o perspectivă asupra cât de bine motivaţi sunt candidaţii dacă sunt explorate profunzimea şi vigoarea cu care este urmărit interesul.

Interesele şi funcţiile active deţinute la şcoală, colegii sau universităţi pot, totuşi, să ofere o perspectivă asupra atributelor candidaţilor în absenţa oricărui istoric de muncă, cu excepţia, eventual, a locurilor de muncă din vacanţă. Dacă, de exemplu, un student a fost într-o călătorie lungă cu rucsacul, se pot obţine unele informaţii despre iniţiativa, motivaţia şi determinarea elevului dacă călătoria a fost deosebit de aventuroasă.

Întrebări inutile

Există două tipuri de întrebări care nu sunt utile:

- *Întrebări multiple,* cum ar fi „Ce abilităţi folosiţi cel mai frecvent în locul de muncă? Sunt abilităţi tehnice, abilităţi de conducere, abilităţi de lucru în echipă sau abilităţi de comunicare?' nu va face decât să încurce candidaţii. Probabil veţi primi un răspuns parţial sau înşelător. Pune o singură întrebare la un moment dat.
- *Întrebările iniţiale* care indică răspunsul pe care îl aşteptaţi sunt, de asemenea, inutile. Dacă pui o întrebare de genul: „Asta crezi, nu-i aşa?" veţi primi răspunsul: „Da, da". Dacă puneţi

o întrebare precum: „Presupun că nu crezi cu adevărat asta...?", vei primi răspunsul: „Nu, nu cred". Niciunul dintre aceste răspunsuri nu te va duce nicăieri.

Întrebări de evitat

Evitaţi orice întrebări care ar putea fi interpretate ca fiind părtinitoare pe motive de sex, rasă sau dizabilităţi. Nu intreba:

- Cine va avea grijă de copii? Acest lucru nu vă preocupă, deşi este rezonabil să întrebaţi dacă orele de lucru prezintă probleme.
- Ai de gând să mai ai copii?
- Te-ar îngrijora să fii membru al unei minorităţi etnice aici?
- Cu handicapul tău, crezi că poţi face faţă jobului?

Zece întrebări utile

Următoarele sunt 10 întrebări utile din care puteţi selecta pe cele care sunt deosebit de relevante într-un interviu pe care îl desfăşuraţi:

- Care sunt cele mai importante aspecte ale jobului tău actual?
- Care crezi că au fost cele mai notabile realizări ale tale din cariera ta până în prezent?
- Ce fel de probleme ai rezolvat cu succes recent în locul tău de muncă?
- Ce ai învăţat din slujba ta actuală?
- Care a fost experienţa ta în...?
- Despre ce ştii.?
- Care este abordarea ta pentru manipulare?
- Ce vă interesează în mod deosebit în această meserie şi de ce?
- Acum aţi auzit mai multe despre job, vă rog să-mi spuneţi care aspecte ale experienţei dumneavoastră sunt cele mai relevante?
- Mai există ceva despre cariera ta care nu a apărut încă în acest interviu, dar care crezi că ar trebui să aud?

ABILITĂȚI DE INTERVIU DE SELECȚIE

Stabilirea raportului

Stabilirea unei relaţii înseamnă stabilirea unei relaţii bune cu candidaţii - a-şi atinge lungimea de undă, a-i pune în largul lor, a-i încuraja să răspundă şi, în general, a fi prietenos. Aceasta nu este doar o chestiune de a fi „drăguţ" cu candidaţii. Dacă obţineţi un raport, este mai probabil să-i faceţi să vorbească liber atât despre punctele lor tari, cât şi despre punctele lor slabe.

Relaţia bună se creează prin modul în care salutaţi candidaţii, modul în care începeţi

interviul şi modul în care vă puneţi întrebările şi răspundeţi la răspunsuri. Întrebările nu ar trebui să fie puse agresiv sau să implice că critici un aspect al carierei candidatului. Unora le place ideea de interviuri „de stres", dar acestea sunt întotdeauna contraproductive. Candidaţii se ridică şi obţin o impresie negativă despre tine şi despre organizaţie.

Când răspundeţi la răspunsuri, ar trebui să fiţi recunoscător, nu critic: „Mulţumesc, a fost de mare ajutor; acum putem trece la.?', nu 'Ei bine, asta nu ţi-a arătat într-o lumină bună, nu-i aşa?'

Limbajul corpului poate fi, de asemenea, important. Dacă menţineţi contactul vizual natural, evitaţi să vă prăbuşiţi pe scaun, daţi din cap şi faceţi comentarii încurajatoare atunci când este cazul, veţi stabili un raport mai bun şi veţi obţine mai mult din interviu

Ascultare

Dacă un interviu este o conversaţie cu un scop, aşa cum ar trebui să fie, abilităţile de ascultare sunt importante. Trebuie nu numai să auzi, ci şi să înţelegi ce spun candidaţii. Când intervieviţi, trebuie să vă concentraţi pe ceea ce vă spun candidaţii. Rezumatul la intervale regulate te obligă să asculţi pentru că trebuie să fii atent la ceea ce au spus ei pentru a obţine esenţa răspunsurilor lor. Dacă le redaţi candidaţilor înţelegerea dvs. despre ceea ce v-au spus ei pentru a confirma sau a modifica, se va asigura că aţi înţeles pe deplin mesajele pe care le transmit.

Mentinerea continuitatii

Pe cât posibil, legaţi-vă întrebările la ultimul răspuns al candidatului, astfel încât interviul să progreseze logic şi să se construiască un set cumulativ de date. Puteţi pune întrebări de legătură candidaţilor, cum ar fi: „Mulţumesc, acesta a fost un rezumat interesant a ceea ce aţi făcut în acel aspect al muncii dumneavoastră. Acum, ai putea să-mi spui ceva despre celelalte responsabilităţi cheie ale tale?

Păstrarea controlului

Vrei ca candidaţii să vorbească, dar nu prea mult. Când te pregăteşti pentru interviu, ar fi trebuit să întocmeşti o agendă şi trebuie să încerci să te ţii de ea. Nu scurtaţi candidaţii prea brutal, ci spuneţi ceva de genul: „Mulţumesc, am o imagine bună despre asta, acum ce zici de...?"

Concentraţi-vă pe detalii cât de mult puteţi. Dacă candidaţii divagă puţin, puneţi o întrebare ascuţită (o întrebare „probă") care cere un exemplu care ilustrează aspectul particular al muncii lor pe care îl luaţi în considerare.

Luarea de note

Nu vă veţi aminti tot ce vă spun candidaţii. Este util să iei notiţe despre punctele cheie pe care le fac, discret, dar nu pe ascuns. Cu toate acestea, nu amânaţi candidaţii încruntându-se sau

încreţindu-vă când faceţi o notă negativă.

Poate fi util să întrebaţi candidaţii dacă le-ar deranja dacă luaţi notiţe. Ei nu pot obiecta cu adevărat, dar vor aprecia faptul că au fost întrebaţi.

AJUNS LA O CONCLUZIE

Este esenţial să nu fii înşelat de un intervievat plăcut, articulat şi încrezător, care este de fapt suprafaţă fără substanţă sub forma unui istoric bun. Atenţie la efectul de „aureolă" care apare atunci când unul sau două puncte bune sunt valorificate, ceea ce duce la neglijarea indicatorilor negativi. Ar trebui evitat şi efectul opus de „coarne".

Candidaţii individuali ar trebui evaluaţi în funcţie de criterii. Acestea ar putea fi stabilite sub titlurile de competenţă/aptitudini, calificări, experienţă şi aptitudine generală . Evaluările pot fi acordate pentru fiecare titlu, de exemplu: foarte acceptabil, acceptabil, puţin acceptabil, inacceptabil. Specificaţia persoanei ar trebui să indice care dintre cerinţe sunt esenţiale şi care sunt doar de dorit. În mod clar, pentru a fi luaţi în considerare pentru post, candidaţii trebuie să fie acceptabili sau, poate, puţin acceptabili, în toate cerinţele esenţiale. Apoi, comparaţi evaluarea fiecăruia dintre candidaţi unul faţă de celălalt. Apoi puteţi trage o concluzie cu privire la cele preferate, cu referire la evaluările lor de la fiecare rubrică.

În cele din urmă, decizia dvs. între candidaţii calificaţi poate fi foarte judecător. Poate exista un candidat remarcabil, dar destul de des sunt doi sau trei. În aceste circumstanţe, trebuie să ajungeţi la o viziune echilibrată asupra căruia este mai probabil să se potrivească postului şi organizaţiei *şi* să aibă potenţial pentru o carieră pe termen lung, dacă este posibil. Totuşi, nu te mulţumi cu cel de-al doilea bun în disperare. Este mai bine să încerci din nou.

Nu uitaţi să luaţi şi să notaţi motivele alegerii dvs. şi motivele pentru care candidaturile au fost respinse. Acestea împreună cu cererile ar trebui păstrate timp de cel puţin şase luni în cazul în care decizia dumneavoastră este contestată ca fiind discriminatorie.

OPERAȚI ȘI NU ALE INTERVIURILOR DE SELECȚIE

Pentru a încheia, iată un rezumat al interviurilor de selecţie:

Do

- acordă-ţi suficient timp;
- planificaţi interviul astfel încât să îl puteţi structura corespunzător;
- creează atmosfera potrivită;

- stabiliţi o relaţie uşoară şi informală - începeţi cu întrebări deschise;
- încurajează candidatul să vorbească;
- acoperiţi terenul aşa cum a fost planificat, asigurându-vă că finalizaţi o agendă pregătită şi menţineţi continuitatea;
- analiza cariera candidatului pentru a dezvălui punctele forte, punctele slabe şi modelele de interes;
- pune întrebări clare, fără ambiguitate;
- să obţină exemple şi exemple de aplicare cu succes a cunoştinţelor, abilităţilor şi utilizării eficiente a capacităţilor;
- emiteţi judecăţi pe baza informaţiilor faptice pe care le-aţi obţinut despre experienţa şi atributele candidaţilor în raport cu specificaţia persoanei;
- păstraţi controlul asupra conţinutului şi a momentului interviului.

Nu

- încercaţi prea multe interviuri la rând;
- cădea în capcana efectului de halo sau coarne;
- începe interviul nepregătit;
- plonja prea repede în întrebări solicitante (sondare);
- pune întrebări multiple sau conducătoare;
- acordaţi prea multă atenţie punctelor forte sau punctelor slabe izolate;
- permiteţi candidaţilor să treacă peste fapte importante;
- vorbiţi prea mult sau lăsaţi candidaţii să divagă mai departe;
- permiteţi prejudecăţilor dvs. să profite de capacitatea dvs. de a face judecăţi obiective .

29

Teste de selecție

Testele de selecţie sunt folosite pentru a oferi dovezi mai valide şi mai fiabile ale nivelurilor de inteligenţă , caracteristici de personalitate, abilități, aptitudini şi realizări decât pot fi obţinute dintr-un interviu. Acest capitol se referă în principal la testele psihologice de inteligenţă sau personalitate aşa cum sunt definite mai jos, dar se referă şi la principalele teste de abilitate etc. care pot fi utilizate.

TESTE PSIHOLOGICE: DEFINIȚIE

După cum sunt definite de Smith şi Robertson (1986), un test psihologic este:

> O procedură atent aleasă, sistematică și standardizată pentru dezvoltarea unui eșantion de răspunsuri de la candidați, care poate fi utilizată pentru a evalua una sau mai multe dintre - caracteristicile lor psihologice cu cele ale unui eșantion reprezentativ al unei populații adecvate.

SCOPUL TESTELOR PSIHOLOGICE

Testele psihologice sunt instrumente de măsurare, motiv pentru care sunt adesea denumite teste psihometrice. Psihometric înseamnă literal „măsurare mentală".

Scopul unui test psihologic este de a oferi un mijloc obiectiv de măsurare

abilităţi sau caracteristici individuale. Acestea sunt folosite pentru a le permite selecţionarilor să dobândească o mai bună înţelegere a indivizilor, astfel încât să poată prezice măsura în care vor avea succes într-un loc de muncă.

CARACTERISTICILE UNUI TEST BUN

Un test bun este unul care oferă date valide care permit efectuarea de predicţii fiabile ale comportamentului şi, prin urmare, ajută la procesul de luare a deciziilor obiective şi motivate atunci când se selectează oameni pentru locuri de muncă. Se va baza pe cercetări amănunţite care au produs criterii standardizate care au fost derivate prin utilizarea aceleiaşi măsuri pentru a testa un număr de oameni reprezentativi pentru a produce un set de „norme". Testul ar trebui să poată fi punctat obiectiv prin referire la performanţa normală sau medie a grupului.

Caracteristicile unui test bun sunt:

- Este un instrument de măsurare *sensibil* care discriminează bine subiecţii.
- A fost *standardizat* pe un eşantion reprezentativ şi semnificativ al populaţiei pentru care este destinat, astfel încât scorul oricărui individ să poată fi interpretat în raport cu cel al altora.
- Este *de încredere* în sensul că măsoară întotdeauna acelaşi lucru. Un test care vizează măsurarea unei anumite caracteristici, cum ar fi inteligenţa, ar trebui să măsoare aceeaşi caracteristică atunci când este aplicat unor persoane diferite în acelaşi timp sau într-un moment diferit, sau aceleiaşi persoane în momente diferite.
- Este *valabil* în sensul că măsoară caracteristica pe care testul este destinat să o măsoare. Astfel, un test de inteligenţă ar trebui să măsoare inteligenţa (oricum ar fi definită) şi nu pur şi simplu facilitatea verbală. Un test menit să prezică succesul într-un loc de muncă sau în promovarea examenelor ar trebui să producă predicţii rezonabil de convingătoare (semnificative statistic).

Există cinci tipuri de valabilitate:

- *Validitate predictivă* - măsura în care testul prezice corect comportamentul viitor. Pentru a stabili validitatea predictivă este necesar să se efectueze cercetări ample pe o perioadă de timp. De asemenea, este necesar să existe măsuri precise ale performanţei, astfel încât predicţia să poată fi comparată cu comportamentul real.
- *Valabilitate concurentă* - măsura în care un punctaj de test diferenţiază indivizii în raport cu un criteriu sau standard de performanţă extern testului. Aceasta înseamnă compararea scorurilor testelor de performanţe înalte şi scăzute, aşa cum sunt indicate de criterii şi stabilirea gradului în care testul indică cine ar trebui să se încadreze în grupurile de performanţă înaltă sau scăzută.

- *Valabilitatea conţinutului* - măsura în care testul este legat în mod clar de caracteristicile

postului sau rolului pentru care este utilizat ca instrument de măsurare.

- *Validitate facială* - măsura în care se simte că testul „pare" corect, adică măsoară ceea ce ar trebui să măsoare.
- *Valabilitatea constructului* - măsura în care testul măsoară un anumit construct sau caracteristică. După cum sugerează Edenborough (1994), validitatea de construct se referă, de fapt, la analiza testului în sine. Dacă este menit să măsoare raţionamentul numeric, asta este ceea ce măsoară?

Valabilitatea de măsurare

Pentru a evalua validitatea este utilizată o abordare bazată pe criterii. Aceasta înseamnă selectarea criteriilor pe baza cărora poate fi măsurată validitatea testului. Aceste criterii trebuie să reflecte cât mai exact posibil performanţa „adevărată" la locul de muncă. Acest lucru poate fi dificil şi Smith şi Robertson (1986) subliniază că un singur criteriu este inadecvat. Ar trebui folosite mai multe criterii. De asemenea, trebuie luată în considerare măsura în care criteriile pot fi contaminate de alţi factori şi trebuie amintit că criteriile sunt dinamice - se vor schimba în timp.

Validitatea poate fi exprimată ca un coeficient de corelaţie în care 1,0 ar echivala cu o corelaţie perfectă între rezultatele testului şi comportamentul ulterior, în timp ce 0,0 ar echivala cu nicio relaţie între test şi performanţă. Următorul ghid de regulă generală privind dacă un coeficient de validitate este suficient de mare a fost produs de Smith (1984):

peste 0,5 excelent
0,40-0,49 bun
0,30-0,39 acceptabil mai puţin de 0,30 slab

Pe această bază, doar testele de abilităţi, biodate şi (conform cifrelor lui Smith) chestionarele de personalitate ating niveluri acceptabile de valabilitate.

TIPURI DE TESTARE

Principalele tipuri de teste de selecţie descrise mai jos sunt testele de inteligenţă, personalitate, abilităţi, aptitudini şi rezultate.

Se poate face o distincţie între testele psihometrice şi chestionarele psihometrice . După cum au explicat de către Toplis *şi colab* . (1991), un test psihometric, cum ar fi cel privind capacitatea mentală, are răspunsuri corecte, astfel încât cu cât scorul este mai mare, cu atât performanţa este mai bună. Chestionarele psihometrice, cum ar fi testele de personalitate, evaluează performanţa obişnuită şi măsoară caracteristicile, interesele, valorile sau comportamentul personalităţii. În cazul chestionarelor, un punctaj ridicat sau scăzut indică măsura în care o

persoană are o anumită calitate, iar caracterul adecvat al răspunsurilor depinde de calităţile specifice cerute de postul care urmează să fie ocupat.

Teste de inteligență

Testele de inteligenţă precum Matricele Progresive ale lui Raven măsoară inteligenţa generală (numită „g" de Spearman (1927), unul dintre pionierii testării inteligenţei). Inteligenţa este definită de Toplis *şi colab* . (1991) drept „capacitatea de gândire şi raţionament abstract". Dificultatea testelor de inteligenţă este că acestea trebuie să se bazeze pe o teorie a ceea ce constituie inteligenţa şi apoi trebuie să obţină o serie de instrumente verbale şi non-verbale pentru măsurarea diferiţilor factori sau constituenţi ai inteligenţei . Dar inteligenţa este un concept extrem de complex, iar varietatea de teorii despre inteligenţă şi variaţiile ulterioare ale instrumentelor de testare sau bateriilor disponibile fac ca alegerea unui test de inteligenţă să fie dificilă.

În scopuri generale de selecţie, un test de inteligenţă care poate fi administrat unui grup de candidaţi este cel mai bun, mai ales dacă a fost validat corespunzător şi este posibil să se relaţioneze scorurile testelor cu „norme" astfel încât să indice modul în care individul care susţine testul se compară cu restul populaţiei, în general sau într-o anumită zonă.

Teste de personalitate

Testele de personalitate încearcă să evalueze personalitatea candidaţilor pentru a face predicţii despre comportamentul lor probabil într-un rol. Personalitatea este un termen atotcuprinzător şi imprecis care se referă la comportamentul indivizilor şi la modul în care este organizat şi coordonat atunci când aceştia interacţionează cu mediul. Există multe teorii diferite ale personalităţii şi, în consecinţă, multe tipuri diferite de teste de personalitate. Acestea includ chestionare de personalitate auto-raportate şi alte chestionare care măsoară interesele, valorile sau comportamentul la locul de muncă.

Una dintre cele mai general acceptate modalităţi de clasificare a personalităţii este modelul cu cinci factori. După cum au rezumat McCrae şi Costa (1989), acest model defineşte caracteristicile cheie ale personalităţii. Aceşti „cinci mari", aşa cum le numeşte Roberts (1997), sunt:

- *extraversie/introversie* - gregar, extrovertit, asertiv, vorbăreţ şi activ (extraversie); sau rezervat, cu privirea înăuntru, timid, tăcut, reţinut (introversie);
- *stabilitate emoţională* - rezistent, independent, încrezător, relaxat; sau temător, dependent, subîncrezător, tensionat;

- *agreabilitate* - politicos, cooperant, simpatic, tolerant; sau nepoliticos, necooperant, ostil, intolerant;

- *conştiinciozitate* - muncitor, perseverent, atent, de încredere; sau leneş, diletant, nepăsător, oportun;
- *deschidere către experienţă* - curios, imaginativ, dorinţă de a învăţa, larg la minte; sau clipit, lipsit de imaginaţie, mulţumit, îngust la minte.

Cercetările citate de Roberts (1997) au indicat că aceşti factori sunt predictori validi ai performanţei în muncă şi că un factor în special, „conştiinţa", a fost foarte eficient.

Chestionarele de personalitate auto-raportate sunt cele mai frecvent utilizate. De obicei, ei adoptă o abordare „trăsătură", definind o trăsătură ca o caracteristică destul de independentă, dar durabilă a comportamentului pe care toţi oamenii o manifestă, dar în grade diferite. Teoriştii trăsăturilor identifică exemple de comportament obişnuit, elaborează scale pentru a le măsura şi apoi obţin evaluări pentru aceste comportamente de către oameni care se cunosc bine. Aceste observaţii sunt analizate statistic, folosind tehnica de analiză factorială pentru a identifica trăsături distincte şi pentru a indica modul în care grupurile asociate de trăsături pot fi grupate vag în „tipuri de personalitate".

Chestionarele de „interes" sunt uneori folosite pentru a completa testele de personalitate. Aceştia evaluează preferinţele respondenţilor pentru anumite tipuri de ocupaţie şi, prin - urmare, sunt cel mai aplicabile pentru orientarea profesională, dar pot fi de ajutor la selectarea ucenicilor şi stagiarilor.

Chestionarele „valoare" încearcă să evalueze convingerile despre ceea ce este „de dorit sau bun" sau ce este „nedorit sau rău". Chestionarele măsoară importanţa relativă a unor astfel de valori precum conformitatea, independenţa, realizarea, hotărârea, ordinea şi orientarea către obiective.

Chestionarele specifice privind comportamentul în muncă acoperă comportamente precum conducerea sau vânzarea.

S-a demonstrat că chestionarele de personalitate au un coeficient de validitate scăzut de 0,15 pe baza cercetărilor efectuate de Schmitt *et al* (1984). Dar, după cum subliniază Saville şi Sik (1992), aceasta s-a bazat pe o serie de teste, multe dezvoltate pentru uz clinic, iar unele folosind tehnici „proiective", cum ar fi testul petelor de cerneală Rorschach, a cărui interpretare se bazează pe judecata clinicianului şi, prin urmare, este destul de deplasată într-o procedură de selecţie modernă. Studiile lui Smith (1988) bazate pe chestionare moderne de auto-raportare au relevat un coeficient mediu de validitate de 0,39, care este rezonabil de mare.

Un atac viguros a fost lansat asupra testelor de personalitate de către Blinkorn şi Johnson (1990). Ei au comentat: „Vedem puţine dovezi preţioase ale testelor de personalitate care prezic performanţa la locul de muncă". Dar Fletcher (1991) a răspuns: „Ca orice altă procedură de selecţie, ele (testele psihometrice) pot fi folosite bine sau prost. Dar ar fi o prostie să respingem toate dovezile cu privire la valoarea evaluării personalităţii în selecţie pe baza unor utilizări greşite. Cu siguranţă, majoritatea psihologilor aplicaţi consideră că echilibrul dovezilor susţine utilizarea inventarelor de personalitate. Testele de personalitate pot oferi

informaţii suplimentare interesante despre candidaţi, care sunt libere de reacţiile părtinitoare care apar frecvent în interviurile faţă în faţă. Dar ele trebuie folosite cu mare grijă. Testele ar fi trebuit să fie dezvoltate de un psiholog reputat sau de o agenţie de testare pe baza unor cercetări extinse şi a unor teste pe teren şi trebuie să răspundă nevoilor specifice ale utilizatorului. Ar trebui să se solicite sfaturi de la un membru al Societăţii Britanice de Psihologie cu privire la testele care pot fi potrivite.

Teste de capacitate

Testele de abilitate măsoară caracteristici legate de locul de muncă, cum ar fi numărul, capacitatea verbală, perceptivă sau mecanică.

Teste de aptitudini

Testele de aptitudini sunt teste specifice postului care sunt concepute pentru a prezice potenţialul pe care îl are o persoană de a îndeplini sarcini în cadrul unui loc de muncă. Ele pot acoperi domenii precum aptitudinile clericale , aptitudinile numerice, aptitudinile mecanice şi dexteritatea.

Testele de aptitudini ar trebui validate în mod corespunzător. Procedura obişnuită este de a determina aptitudinile necesare prin intermediul analizei postului şi aptitudinilor. Un test standard sau o baterie de testare este apoi obţinută de la o agenţie de testare. Alternativ, un test special este conceput de către sau pentru organizaţie. Testul este apoi dat angajaţilor care lucrează deja la locul de muncă şi rezultatele sunt comparate cu un criteriu, de obicei evaluările managerilor sau liderilor de echipă. Dacă corelaţia dintre test şi criteriu este suficient de mare, testul este apoi acordat solicitanţilor. Pentru a valida testul în continuare, se efectuează, de obicei, un studiu ulterioar al performanţei la locul de muncă al candidaţilor selectaţi prin test. Aceasta este o procedură îndelungată, dar fără ea nu se poate acorda o încredere reală rezultatelor oricărui test de aptitudini. Multe teste de do-it-yourself sunt mai rău decât inutile, deoarece nu au fost validate corespunzător.

Teste de realizare

Testele de performanţă măsoară abilităţile sau aptitudinile care au fost deja dobândite prin formare sau experienţă. Un test de tastare este cel mai tipic exemplu. Este uşor să aflaţi câte cuvinte pe minut poate introduce un dactilograf şi să le comparaţi cu standardul cerut pentru job.

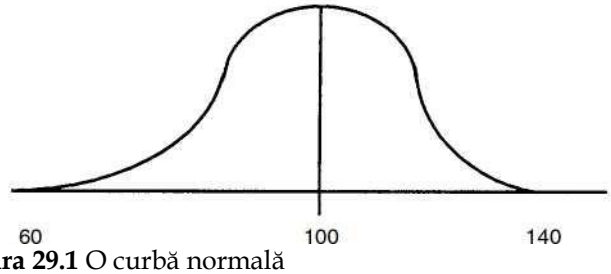


Figura 29.1 O curbă normală

INTERPRETAREA REZULTATELOR TESTULUI

Cele două metode principale de interpretare a rezultatelor testelor sunt utilizarea normelor şi curba normală.

Norme

Testele pot fi interpretate în ceea ce priveşte modul în care rezultatele unui individ se compară cu scorurile obţinute de un grup pentru care sarcina a fost standardizată - norma sau grupul de referinţă. Un scor normativ este citit dintr-un tabel de norme. Scala cea mai comună indică proporţia din referinţă care a obţinut un scor mai mic decât individul. Astfel, dacă cineva a obţinut scorul la percentila 70 într-un test, scorul acelei persoane ar fi mai bun decât 65% din grupul de referinţă.

Curba normală

Curba normală descrie relaţia dintre un set de observaţii şi măsuri şi frecvenţa apariţiei acestora. Acesta indică, aşa cum este ilustrat în Figura 29.1, că în multe lucruri care pot fi măsurate pe o scară, câţiva oameni vor produce scoruri extrem de mari sau scăzute şi vor fi o proporţie mare de oameni la mijloc.

Cea mai importantă caracteristică a curbei normale este că este simetrică - există un număr egal de cazuri de fiecare parte a mediei, axa centrală. Curba normală este o modalitate de a exprima modul în care scorurile vor fi distribuite de obicei; de exemplu, că 60% din populaţie are şanse să obţină scoruri între x şi y, 15% sunt probabil să obţină scoruri sub x şi 15% probabil să obţină mai mult decât y.

ALEGEREA TESTELOR

Este esenţial să alegeţi teste care îndeplinesc cele patru criterii de sensibilitate, standardizare, fiabilitate şi validitate. Este foarte dificil să atingă standardele cerute dacă o organizaţie încearcă să-şi dezvolte propriile baterii de test, cu excepţia cazului în care angajează un

psiholog calificat sau obţine sfaturi profesionale de la un membru al Societăţii Britanice de Psihologie. Această organizaţie, cu sprijinul furnizorilor de teste de renume, exercită un control riguros asupra cine poate folosi ce teste şi standardul de pregătire cerut şi oferit. O atenţie deosebită trebuie acordată atunci când selectaţi testele de personalitate - există o mulţime de şarlatani despre.

Testele „do-it-yourself" sunt întotdeauna suspecte, cu excepţia cazului în care au fost validate corespunzător şi au fost stabilite norme realiste. În general, cel mai bine este să evitaţi utilizarea lor.

UTILIZAREA TESTELOR ÎN O PROCEDURĂ DE SELECȚIE

Testele sunt adesea utilizate ca parte a unei proceduri de selecţie pentru ocupaţiile în care este necesar un număr mare de recruţi şi în care nu este posibil să se bazeze în întregime pe rezultatele examenelor sau pe informaţii despre experienţa anterioară ca bază pentru prezicerea performanţelor viitoare. În aceste circumstanţe, este economic să se dezvolte şi să se administreze testele şi se poate construi un număr suficient de cazuri pentru exerciţiul esenţial de validare. Testele fac de obicei parte dintr-o procedură a centrului de evaluare.

Testele de inteligenţă sunt deosebit de utile în situaţiile în care inteligenţa este un factor cheie, dar nu există o altă metodă fiabilă de măsurare a acesteia. De altfel, ar putea fi la fel de important să folosiţi un test de inteligenţă pentru a ţine departe candidaţii care sunt prea inteligenţi pentru job, precum să folosiţi unul pentru a garanta un nivel minim de inteligenţă.

Testele de aptitudini şi de performanţă sunt cele mai utile pentru locurile de muncă în care sunt necesare abilităţi specifice şi măsurabile, cum ar fi tastarea sau programarea pe computer. Testele de personalitate sunt potenţial de cea mai mare valoare în locuri de muncă, cum ar fi vânzarea , unde „personalitatea" este importantă şi în care nu este prea dificil să se obţină criterii cuantificabile în scopuri de validare.

Este esenţial să se evalueze toate testele prin compararea rezultatelor din etapa interviului cu realizările ulterioare. Pentru a fi semnificative din punct de vedere statistic, aceste evaluări ar trebui să fie efectuate pe o perioadă rezonabilă de timp şi să acopere un număr cât mai mare de candidaţi .

În unele situaţii poate fi utilizată o serie de teste, inclusiv diferite tipuri de teste de inteligenţă, aptitudini şi personalitate. Acestea pot fi o baterie standard furnizată de o agenţie de testare sau poate fi dezvoltată o baterie personalizată. Cea mai mare capcană de evitat este adăugarea de teste suplimentare doar de dragul ei, fără a ne asigura că acestea contribuie în mod corespunzător la succesul predicţiilor pentru care este folosită bateria.

Cele şase criterii pentru utilizarea testelor psihologice produse de IPD (1997a) sunt:

1. Toţi cei responsabili pentru aplicarea testelor, inclusiv evaluarea, interpretarea şi feedbackul, ar trebui să fie instruiţi cel puţin la nivelul de competenţă recomandat de

Societatea Britanică de Psihologie.

2. Utilizatorii potenţiali de testare ar trebui să se convingă că este adecvat să utilizeze teste înainte de a le incorpora teste în procesele lor de luare a deciziilor.
3. Utilizatorii trebuie să se asigure că orice teste pe care decid să le folosească măsoară în mod activ factorii care sunt direct relevanţi pentru situaţia de angajare.
4. Utilizatorii trebuie să se asigure că toate testele pe care le folosesc ar fi trebuit să fie dezvoltate riguros şi că afirmaţiile cu privire la fiabilitatea, validitatea şi eficacitatea lor sunt susţinute de dovezi statistice *(Legea privind protecţia datelor din 1998 este relevantă aici. Dacă candidaţii sunt selectaţi pe baza unui test, aceştia au dreptul să cunoască motivele deciziei de selecţie.)*
5. Trebuie avut grijă să se asigure egalitatea de şanse între toţi persoanele care trebuie să susţină teste.
6. Rezultatele testelor individuale nu trebuie folosite ca bază unică pentru luarea deciziilor. Acest lucru este deosebit de relevant în ceea ce priveşte testele de personalitate.

30

Introducere în organizație

Este important să ne asigurăm că se acordă atenţie introducerii oamenilor în organizaţie prin aranjamente eficiente de introducere, aşa cum este descris în acest capitol.

INDUCȚIA DEFINITĂ

Inducerea este procesul de primire şi întâmpinare a angajaţilor atunci când se alătură pentru prima dată într-o companie şi de a le oferi informaţiile de bază de care au nevoie pentru a se stabili rapid şi fericit şi a începe munca. Inductia are patru scopuri:

- pentru a netezi etapele preliminare atunci când totul este probabil să fie ciudat şi nefamiliar pentru starter;
- să stabilească rapid o atitudine favorabilă companiei în mintea noului angajat, astfel încât acesta să aibă mai multe şanse să rămână;
- pentru a obţine rezultate efective de la noul angajat în cel mai scurt timp posibil;
- pentru a reduce probabilitatea ca angajatul să plece rapid.

IMPORTANT SĂ AI GRIJĂ LA INDUCȚIE

Inducţia este importantă din motivele prezentate mai jos.

Reducerea costurilor și neplăcerilor pentru părăsirea timpurie

După cum a subliniat Fowler (1996), angajaţii sunt mult mai probabil să demisioneze în primele luni de la alăturarea organizaţiei. Costurile pot include:

- costurile de recrutare de înlocuire;
- costuri de inducţie (instruire etc);
- costurile de înlocuire a agenției temporare;
- costul supravegherii suplimentare şi al corectării erorilor;
- diferența dintre valoarea angajatului pentru companie şi costul salariului şi beneficiilor angajatului.

Aceste costuri pot fi considerabile. Costul pentru un angajat profesionist ar putea fi de 75% din salariul anual. Pentru un lucrător de sprijin, costul ar putea ajunge cu uşurinţă la 50% din salariu. Dacă 15 din 100 de angajaţi ar plăti în medie 12.500 de lire sterline pe an concediu în timpul anului, costul total s-ar putea ridica la 90.000 de lire sterline - 7,5% din statul de plată. Merită să faceţi un efort pentru a reduce acest cost. Primele impresii sunt importante, la fel ca şi impactul primelor patru săptămâni de angajare. Acordarea mai multă atenţie inducţiei dă roade.

Angajament în creștere

Un angajat angajat este cel care se identifică cu organizaţia, doreşte să rămână cu ea şi este pregătit să muncească din greu în numele organizaţiei. Primul pas în atingerea angajamentului este de a prezenta organizaţia ca fiind una pentru care merită să lucrezi şi de a te asigura că această primă impresie este întărită în primele săptămâni de angajare.

Clarificarea contractului psihologic

Contractul psihologic, aşa cum este descris în Capitolul 16, constă în convingeri şi presupuneri implicite, nescrise, despre modul în care se aşteaptă să se comporte angajaţii şi ce răspunsuri pot aştepta de la angajatorul lor. Este preocupat de norme, valori şi atitudini. Contractul psihologic oferă baza raportului de muncă, iar cu cât acest lucru poate fi clarificat de la bun început, cu atât mai bine. Aranjamentele de inducţie pot indica ceea ce se aşteaptă organizaţia în ceea ce priveşte normele de comportament şi valorile pe care angajaţii ar trebui să le susţină.

Inducţia oferă o oportunitate de a informa oamenii despre „modul în care se fac lucrurile pe aici", astfel încât înţelegerile greşite să fie reduse chiar dacă nu pot fi eliminate.

Accelerarea progresului pe curba de învățare

Noii angajaţi se vor afla pe o curbă de învăţare - le va lua timp pentru a atinge nivelul necesar de performanţă. În mod clar, lungimea curbei de învăţare şi ratele de învăţare variază, dar este important să se prevadă ca aceasta să aibă loc într-o manieră planificată şi sistematică încă din prima zi pentru a maximiza contribuţiile individuale cât mai repede posibil.

Socializare

Este posibil ca noii angajaţi să se stabilească mai repede şi să se bucure să lucreze pentru organizaţie dacă procesul de socializare se desfăşoară fără probleme. Aspectele sociale ale muncii – relaţiile cu colegii – sunt foarte importante pentru mulţi oameni. Măsura în care angajaţii pot influenţa direct calitatea socializării poate fi adesea limitată, dar este o caracteristică a introducerii în organizaţie căreia ar trebui să acorde atenţie, în măsura în care acest lucru este posibil, în cadrul aranjamentelor de iniţiere descrise mai jos, care se referă la primire, documentare, informare iniţială, introducere la locul de muncă, cursuri formale de introducere şi activităţi de formare formale şi informale.

RECEPŢIE

Majoritatea oamenilor suferă de unele sentimente de trepidare atunci când încep un nou loc de muncă. Oricât de încrezători ar părea în exterior, s-ar putea să îşi pună întrebări precum: Cum va fi compania? Cum se va comporta şeful meu cu mine? Mă voi înţelege cu ceilalţi lucrători? Voi putea face treaba?

Este posibil ca aceste întrebări să nu primească răspuns imediat, dar cel puţin temerile generale pot fi atenuate asigurându-vă că primele contacte sunt prietenoase şi de ajutor.

Următoarea listă de verificare pentru recepţie este recomandată de Fowler (1996):

- Asiguraţi-vă că persoana pe care o întâlneşte prima dată (adică recepţionerul, asistentul de personal sau supervizorul) ştie despre sosirea în aşteptare şi ce trebuie să facă în continuare.

- Setaţi o oră de raportare, care va evita riscul ca starterul să apară înainte de sosirea personalului de la recepţie sau de la birou.
- Instruiţi personalul de la recepţie în nevoia de ajutor prietenos şi eficient faţă de noii începători.

- Dacă noul începător trebuie să meargă într-o altă locaţie imediat după raportare, oferiţi un ghid, cu excepţia cazului în care ruta către cealaltă locaţie este foarte simplă.
- Evitaţi să aşteptaţi noul starter; Activitatea constantă, fără grabă, ghidată este un excelent antidot pentru nervii din prima zi.

DOCUMENTARE

Noului angajat i se va cere să predea formularul de impozit pe venit P45 de la angajatorul anterior. O varietate de documente pot fi apoi eliberate angajaţilor, inclusiv regulile de siguranţă şi literatura de siguranţă, o carte de reguli ale companiei care conţine detalii despre procedurile disciplinare şi de reclamaţie şi un manual al angajaţilor, aşa cum este descris mai jos.

Manualul angajatului

Un manual al angajatului este util în acest scop. Nu trebuie să fie prea lucios, dar ar trebui să transmită clar şi simplu ceea ce personalul nou trebuie să ştie sub următoarele titluri:

- o scurtă descriere a companiei - istoria, produsele, organizarea şi managementul acesteia;
- condiţii de bază de angajare - ore de muncă, concedii, regim de pensii, asigurări;
- salarizare - grile, când se plătesc şi cum, deduceri, interogări;
- boala - sesizare de absenta, adeverinte, plata;
- concediu;
- regulile companiei;
- procedura disciplinara;
- procedura de capacitate;
- procedura de reclamaţie;
- procedura de promovare;
- acorduri de consultare sindicală şi comună;
- facilităţi de educaţie şi formare;
- măsuri de sănătate şi siguranţă;
- unităţi medicale şi de prim ajutor;

- facilităţi de restaurant şi cantină;
- aranjamente sociale şi de bunăstare;
- apeluri telefonice şi corespondenţă;
- reguli de utilizare a e-mailului;
- cheltuieli de călătorie şi de şedere.

Dacă organizaţia nu este suficient de mare pentru a justifica un manual tipărit, cel mai puţin se poate face este să se pregătească un rezumat dactilografiat al acestor informaţii.

INDUCEREA COMPANIEI - BRIEFING INIȚIAL

Cu toate acestea, procedurile de introducere a companiei nu ar trebui să se bazeze pe cuvântul tipărit. Membrul departamentului de resurse umane sau o altă persoană care se ocupă de noi angajaţi ar trebui să parcurgă punctele principale cu fiecare individ sau, atunci când sunt preluate un număr mai mare, cu grupuri de oameni. În acest fel, se oferă o notă mai personală şi se poate răspunde la întrebări.

Când briefing-ul iniţial a fost finalizat, noii angajaţi ar trebui să fie duşi la locul lor de muncă şi prezentaţi managerului sau liderului de echipă pentru programul de inducţie a departamentului. Alternativ, ei pot merge direct la o şcoală de formare şi se pot alătura departamentului mai târziu.

INTRODUCERE LA LOCUL DE MUNCĂ

Nou-începătorii vor fi preocupaţi pentru cine vor lucra (directorul lor imediat sau liderul echipei), cu cine vor lucra, ce muncă vor face în prima zi şi aranjarea geografică a locului lor de muncă (locaţia intrărilor, ieşirilor, toaletelor, toaletelor şi cantinei).

Unele dintre aceste informaţii pot fi furnizate de un membru al departamentului de resurse umane sau de un asistent de la locul de muncă al noului angajat. Dar cea mai importantă sursă de informaţii este managerul imediat, supervizorul sau liderul echipei.

Programul departamental de introducere ar trebui, ori de câte ori este posibil, să înceapă cu managerul departamentului, nu cu liderul imediat al echipei. Managerul poate oferi doar un bun venit general şi o scurtă descriere a activităţii departamentului înainte de a preda noii angajaţi liderilor lor de echipă pentru o introducere mai detaliată. Dar este important ca managerul să fie implicat în această etapă, astfel încât el sau ea să nu fie văzută ca o figură îndepărtată de către noul angajat. Şi cel puţin asta înseamnă că starterul nu va fi doar un nume sau un număr pentru manager.

Inducerea detaliată este probabil cel mai bine realizată de către liderul imediat al echipei, care ar trebui să aibă cinci obiective principale:

- pentru a pune în largul noului angajat;
- să intereseze angajatul în locul de muncă şi organizaţie;
- să ofere informaţii de bază despre aranjamentele de lucru;

- să indice standardele de performanţă şi comportament aşteptate de la angajat;
- să-i spună angajatului despre aranjamentele de formare şi despre modul în care acesta poate progresa în companie.

Liderul echipei ar trebui să prezinte colegii începători noi. Cel mai bine este să convingi un membru al echipei să acţioneze ca ghid sau „prieten al începătorului". După cum sugerează Fowler, sunt multe de spus despre aceste ghiduri iniţiale să fie oameni care nu au fost mult timp în organizaţie. Fiind relativ nou-veniţi, este probabil să-şi amintească toate punctele mici care au fost o sursă de îngrijorare pentru ei atunci când au început să lucreze şi astfel îi ajută pe noii angajaţi să se stabilească rapid.

CURSURI FORMALE DE INDUCERE

Motivul pentru

Cursurile formale de iniţiere pot prevedea ca recruţii să fie adunaţi în grupuri, astfel încât mai multor persoane să li se ofere informaţii consecvente şi cuprinzătoare în acelaşi timp, ceea ce poate să nu fie disponibil dacă se bazează numai pe supraveghetori. Un curs formal este o oportunitate de a transmite mesaje despre organizaţie, produsele şi serviciile sale, misiunea şi valorile acesteia, folosind o gamă largă de medii, cum ar fi videoclipuri şi alte ajutoare vizuale care nu ar fi disponibile în cadrul departamentelor. Dar cursurile formale de iniţiere nu pot înlocui aranjamentele informale de iniţiere la locul de muncă, unde cea mai importantă nevoie - aşezarea bine a oamenilor - poate fi cel mai bine satisfăcută.

Aranjamentele

Vor trebui luate decizii cu privire la cine participă şi când. Este normal să amesteci oameni din departamente diferite, dar mai puţin obişnuit să ai oameni de la niveluri foarte diferite pe acelaşi curs. În practică, managerii şi personalul profesional superior sunt adesea trataţi individual.

În mod ideal, cursurile de iniţiere ar trebui să aibă loc cât mai curând posibil după începere. Dacă există suficienţi angajaţi noi disponibili, aceasta ar putea fi jumătate din prima zi sau jumătate sau întreagă zi în prima săptămână. Dacă urmează să fie transmisă o mulţime de informaţii, pot fi organizate mai târziu cursuri suplimentare de jumătate sau de o zi. Cu toate acestea, cursul poate fi amânat până când este disponibil un număr suficient de noi începători. Dacă astfel de întârzieri sunt inevitabile, este esenţial să se asigure că informaţiile cheie sunt furnizate în prima zi de către personal şi supervizorul departamentului. Organizaţiile cu sucursale sau mai multe locaţii organizează adesea cursuri formale de iniţiere la sediul central, ceea ce îi ajută pe angajaţi să simtă că fac parte din întreaga afacere şi oferă posibilitatea de a transmite informaţii despre rolul sediului central.

Conţinut

Conţinutul cursurilor formale de iniţiere poate fi selectat în funcţie de nevoile organizaţiei din următoarea listă de domenii:

- *informatii despre organizatie* - produsele/serviciile acesteia, structura, misiunea si valorile de baza;
- *aranjamente şi oportunităţi de învăţare* - formare formală, învăţare autogestionată, planuri de dezvoltare personală;
- *procesele de management al performanţei* - modul în care funcţionează şi rolurile pe care le

joacă oamenii;

- *sanatate si securitate* - sanatate in munca, prevenirea accidentarilor si accidentelor, imbracaminte de protectie, reguli de baza de siguranta;
- *conditii de serviciu* - ore, concedii, concedii, regim de indemnizatie medicala, concediu de maternitate/ paternitate;
- *salarii şi beneficii* - modalităţi de plată a salariilor sau salariilor, structura salariilor, indemnizaţii, detalii despre performanţă, scheme de remunerare bazate pe competenţe sau abilităţi, detalii privind împărţirea profitului, aranjamentele de împărţire a câştigurilor sau de acţionare, scheme de pensii şi asigurări de viaţă sau medicale;
- *politici, proceduri şi aranjamente de lucru* - politici de şanse egale, reguli privind hărţuirea şi hărţuirea sexuală şi rasială, procedurile disciplinare şi de reclamaţie, aranjamentele de interzicere a fumatului;
- *sindicatele şi implicarea angajaţilor* - apartenenţa şi recunoaşterea sindicatelor, sisteme consultative, acorduri, scheme de sugestii.

INSTRUIRE DE INDUCERE LA MUNCĂ

Majoritatea noilor debutanţi, alţii decât cei care urmează scheme de formare formală, vor învăţa la locul de muncă, deşi acest lucru poate fi completat cu cursuri speciale în afara locului de muncă pentru a dezvolta anumite abilităţi sau cunoştinţe. Formarea la locul de muncă poate fi întâmplătoare, ineficientă şi risipitoare. O abordare planificată, sistematică este foarte de dorit. Aceasta poate include:

- analiza postului sau a competenţelor pentru a pregăti o specificaţie de învăţare;
- o evaluare iniţială a ceea ce trebuie să înveţe noul începător;

- utilizarea colegilor desemnaţi pentru a acţiona ca ghizi şi mentori - aceşti indivizi ar trebui să fie instruiţi în modul de îndeplinire a acestui rol;
- coaching de către lideri de echipă sau formatori departamentali special numiţi şi instruiţi;
- misiuni speciale.

Aceste aranjamente la locul de muncă pot fi completate cu aranjamente de învăţare autogestionate, învăţământ electronic şi prin oferirea de consiliere cu privire la oportunităţile de învăţare.

31

Eliberare din organizație

CONSIDERAȚII GENERALE

Raportul de muncă poate fi încetat voluntar de către cineva care se mută în altă parte. Sau se poate termina la sfârșitul unei cariere la pensionare. Totuşi, din ce în ce mai mult, oamenii sunt nevoiți să meargă involuntar. Organizațiile devin meste şi slabe. Încetează relația prin concediere şi pun în aplicare proceduri disciplinare stricte pentru a gestiona nu numai cazurile de abatere, ci şi cazurile de incapacitate - după cum este judecat de angajator. Politicile şi practicile privind eliberarea din organizație trebuie să acopere, de asemenea, schimbarea voluntară de afaceri şi pensionarea.

Cauzele redundanței

Redundanța, la fel ca săracii pe care îi ajută să-i creeze, a fost întotdeauna cu noi. La un moment dat, însă, a fost în principal rezultatul condițiilor nefavorabile de tranzacționare, în special în perioadele de recesiune. Aceasta este, desigur, încă o cauză majoră a redundanței, exacerbată de presiunile concurenței globale şi recesiunii internaționale. Dar impulsul pentru avantajul competitiv a forțat organizațiile să „elimine costurile din afacere" – un eufemism pentru a scăpa de oameni, costurile de angajare fiind cele asupra cărora companiile se concentrează, deoarece acestea sunt de obicei cel mai mare element din structurile lor de costuri. Rezultatul a fost amânarea (eliminarea a ceea ce sunt considerate a fi straturi inutile de management şi supraveghere) şi „reducerea personalului" (un alt eufemism) sau chiar „dimensionarea

corectă" (un eufemism încă mai flagrant).

Introducerea noii tehnologii a contribuit enorm la reducerea numărului de persoane semicalificate sau necalificate în birouri şi în atelier. Dar impulsul pentru productivitate (mai mult de la mai puţin) şi valoarea adăugată (creşterea veniturilor derivate din cheltuielile cu oamenii) a condus la o utilizare mai mare a unor astfel de indici ca valoare adăugată pe £ de costuri de angajare pentru a măsura performanţa afacerii în ceea ce priveşte utilizarea „resurselor umane" (utilizarea resurselor umane în acest sens implică o măsură a exploatării). Tehnicile de reproiectare a proceselor de afaceri sunt utilizate ca instrumente pentru reducerea dimensiunilor. Evaluarea comparativă pentru a stabili care organizaţii fac de fapt mai mult cu mai puţin (şi, dacă da, cum o fac) este o altă modalitate populară de a pregăti cazul pentru „reducerea personalului".

Stabilirea unor standarde de performanță mai înalte

Presiunea pentru o performanţă îmbunătăţită pentru a face faţă concurenţei globale mai intense explică de ce multe organizaţii stabilesc standarde mai înalte pentru angajaţi şi nu îi reţin pe cei care nu îndeplinesc aceste standarde. Acest lucru se poate face prin proceduri disciplinare, dar procesele de management al performanţei sunt utilizate pentru a identifica persoanele care nu au performanță. Administrate corespunzator, astfel de procese vor pune accent pe planuri pozitive de imbunatatire si dezvoltare, dar vor evidentia inevitabil punctele slabe si, daca acestea nu sunt depasite, pot fi invocate proceduri disciplinare.

Eliberare voluntară

Desigur, oamenii părăsesc voluntar organizaţiile pentru a-şi continua cariera, pentru a obţine mai mulţi bani, pentru a se îndepărta din district sau pentru că s-au săturat de felul în care simt că au fost trataţi. Ei pot lua, de asemenea, pensie anticipată (deşi uneori acest lucru este involuntar) sau voluntari pentru concediere (sub presiune sau pentru că sunt recompensaţi financiar pentru acest lucru).

Gestionarea eliberării organizaționale - rolul funcției HR

Funcţiei HR i se dă de obicei sarcina de a gestiona eliberarea organizaţională şi, în forma sa involuntară, aceasta este poate cea mai dezagreabilă, oneroasă şi stresantă dintre toate activităţile în care se implică oamenii de HR. De fapt, funcţia i se cere să treacă în sens invers. După ce a depus mult efort pozitiv pentru resursele şi dezvoltarea angajaţilor, acum este plasat într-o poziţie care pare a fi cu totul negativă. Oamenii de HR acţionează într-adevăr, oricum fără să vrea, ca agenţi ai managementului care au luat deciziile de „reducere a personalului" sau doresc să „lase pe cineva să plece"

(sunt mai multe eufemisme in aceasta zona de management decat restul zonelor adunate). A fi

plasat în această poziţie adesea invidioasă înseamnă că există consideraţii etice şi profesionale care trebuie luate în considerare, aşa cum se discută mai jos.

Un aspect mai pozitiv al implicării funcţiei în eliberarea organizaţională este rolul pe care oamenii de HR îl pot juca în facilitarea pensionării şi analiza motivelor invocate de angajaţi pentru a părăsi organizaţia, astfel încât să se poată lua măsuri pentru corectarea deficienţelor organizaţionale.

Considerații etice și profesionale

Este posibil ca profesioniştii în resurse umane să nu aibă de ales să participe la un exerciţiu de „reducere a personalului" – adică dacă doresc să rămână în organizaţie. Dar ei pot şi ar trebui să aducă o contribuţie importantă la gestionarea procesului pentru a minimiza stresul şi trauma pe care le pot crea concedierile greşite gestionate, sau stresul şi sentimentul rău pe care le pot genera practicile disciplinare incorecte sau neplăcute. Ei pot face presiuni pentru politici şi acţiuni care vor minimiza, chiar dacă nu pot elimina, concedierea involuntară . Aceştia pot sublinia necesitatea de a gestiona cu sensibilitate concedierile, consiliând managerii de linie cu privire la abordarea pe care o adoptă, ajutându-i să comunice decizia angajaţilor, consiliând în general cu privire la comunicarea în interiorul şi în afara organizaţiei şi acordând servicii de consiliere şi de plasament. Din punct de vedere profesional, ei ar trebui să se asigure că există proceduri adecvate de concediere (inclusiv cele referitoare la consultare) care sunt în conformitate cu codurile de practică şi cerinţele legale şi trebuie să se asigure că aceste practici sunt respectate.

În mod similar, o abordare profesională a disciplinei înseamnă că specialiştii în resurse umane ar trebui să se asigure că există proceduri disciplinare care sunt conforme cu codurile de practică şi ţin cont de implicaţiile legale. Ei trebuie să comunice aceste proceduri managerilor de linie, să ofere instruire cu privire la modul în care sunt aplicate şi să sfătuiască cu privire la utilizarea lor. Din punct de vedere etic, profesioniştii în personal ar trebui să facă tot posibilul pentru a se asigura că oamenii sunt trataţi corect, în conformitate cu principiile justiției naturale.

Dinamica carierei

Dinamica carierei este termenul folosit pentru a descrie modul în care cariera progresează în cadrul organizaţiilor sau pe parcursul vieţii profesionale. În 1984, Charles Handy a prezis că mult mai mulţi oameni nu vor lucra în organizaţii. În schimb, ar exista o creştere a numărului de lucrători externi şi subcontractanţi facilitată de tehnologia informaţiei. El a prezis, de asemenea, că vor exista mai multe cerinţe pentru specialişti şi profesionişti (lucrători ai cunoaşterii) în cadrul organizaţiilor. În cărţile ulterioare (de ex. *The Empty Raincoat,* 1994) şi-a dezvoltat conceptul de carieră de portofoliu - oameni care îşi schimbă cariera de mai multe ori în timpul vieţii lor profesionale, fie pentru că au fost forţaţi să-şi părăsească locul de muncă, fie

pentru că au profitat de noi oportunităţi .

S-a schimbat şi cultura naţională. Nivelurile ridicate ale şomajului par să continue, mai mulţi oameni lucrează pentru ei înşişi (de multe ori pentru că trebuie) şi contractele pe termen scurt devin din ce în ce mai frecvente, în special în sectorul public. Unii comentatori cred că organizaţiile nu mai sunt în afacerea de a oferi „cariere pe tot parcursul vieţii", deoarece slăbesc, întârzie şi se bazează pe un mic nucleu de lucrători. În mod clar, acest lucru are loc în unele companii, dar nu toţi angajaţii văd neapărat aşa. Sondajul IPD din 1995 a stabilit că 46% dintre respondenţii lor şi-au văzut actualul loc de muncă ca fiind unul pe termen lung în care intenţionau să rămână. Cu toate acestea, 16 la sută şi-au văzut locul de muncă actual ca parte a unei cariere sau profesii care i-ar duce probabil la diferite companii, iar 15 la sută şi-au văzut jobul ca pe unul pe care l-ar părăsi, deoarece nu face parte din cariera lor.

Activități de eliberare organizațională

În acest context, activităţile de eliberare organizaţională, aşa cum sunt descrise în acest capitol, se ocupă de concediere, relocare, concediere, schimbare voluntară de afaceri şi pensionare.

REDUNDANŢĂ

„Downsizing" este unul dintre cele mai solicitante domenii ale managementului oamenilor în care se pot implica profesioniştii în HR. Responsabilităţile lor, după cum se discută mai jos, sunt:

- planificaţi din timp pentru a realiza reducerea personalului fără redundanţă involuntară;
- consiliază şi implementează alte metode de reducere a numărului sau de evitare a redundanţei ;
- încurajează concedierea voluntară dacă alte metode eşuează;
- să dezvolte şi să aplice o procedură adecvată de redundanţă;
- se ocupă de aranjamentele de plată pentru eliberarea angajaţilor;
- consiliază cu privire la metodele de gestionare a concedierilor şi participă, după caz, pentru a se asigura că acestea sunt bine gestionate.

Specialiştii în resurse umane ar trebui să fie, de asemenea, implicaţi în organizarea serviciilor de outplacement, aşa cum este descris în următoarea secţiune a acestui capitol.

Planificați dinainte

A planifica în avans înseamnă a anticipa reducerile viitoare ale nevoilor oamenilor şi a permite risipa naturală să aibă efect. Este necesară o prognoză a sumei cu care forţa de muncă trebuie redusă şi a pierderilor probabile prin fluctuaţia angajaţilor. Recrutarea poate fi apoi îngheţată

la momentul potrivit pentru a permite ca surplusul să fie absorbit prin risipă.

Problema este că previziunile sunt adesea dificil de făcut, iar în perioadele de şomaj ridicat, ratele naturale de risipă sunt probabil să fie reduse. Prin urmare, este posibil să se supraestimeze măsura în care vor obţine reducerea necesară a numărului. Cel mai bine este să fii pesimist cu privire la timpul necesar pentru a absorbi pierderile viitoare şi a aplica îngheţarea mai devreme decât mai târziu.

În mod ideal, ar trebui luate măsuri pentru a transfera oamenii la alte locuri de muncă mai sigure şi pentru a le recalifica acolo unde este posibil.

Utilizați alte metode pentru a evita redundanța

Celelalte metode care pot fi folosite pentru a evita sau cel puţin a minimiza redundanţa includ, în ordine sau severitate:

- apelarea la muncă din exterior;
- retragerea întregii forţe de muncă subcontractate;
- reducerea sau, de preferinţă, eliminarea orelor suplimentare;
- dezvoltarea partajării lucrărilor: doi oameni care fac o singură muncă în zile alternative sau împart ziua între ei;
- reducerea numărului de angajaţi cu normă parţială, amintindu-ne că aceştia au şi drepturi de muncă;
- concedieri temporare.

Redundanță voluntară

Cererea de voluntari - cu o remuneraţie adecvată - este o modalitate de a reduce numărul de concedieri obligatorii. Suma necesară pentru a convinge oamenii să meargă este o chestiune de judecată. În mod clar, trebuie să fie mai mult decât minimul legal, deşi un stimulent pentru angajaţi să plece devreme poate fi convingerea că vor obţine un alt loc de muncă mai uşor decât dacă ar rămâne până în ultimul moment. Se poate oferi ajutor pentru a le plasa în altă parte.

Unul dintre dezavantajele concedierii voluntare este că ar putea merge oamenii greşiţi, adică lucrătorii buni care sunt cel mai în măsură să găsească un alt loc de muncă. Uneori este necesar să mergi invers şi să le oferi un bonus special de loialitate dacă sunt de acord să rămână.

Outplacement

Outplacementul este procesul de a ajuta angajaţii disponibilizaţi să îşi găsească alte locuri de muncă sau să înceapă noi cariere. Poate implica consiliere, care poate fi oferită de firme specializate în acest domeniu.

Procedura de redundanță

Dacă eşti obligat să apelezi la redundanţă, problemele se vor reduce dacă există o procedură stabilită de urmat. Această procedură ar trebui să aibă trei scopuri:

- să trateze angajaţii cât mai corect posibil;
- pentru a reduce greutăţile cât mai mult posibil;
- pentru a proteja capacitatea managementului de a conduce afacerea eficient.

Aceste scopuri nu sunt întotdeauna compatibile. Conducerea va dori să-şi păstreze lucrătorii cheie şi mai eficienţi. Sindicatele, pe de altă parte, ar putea dori să adopte principiul ultimului intrat, primul ieşit, indiferent de valoarea fiecărui angajat pentru companie. Un exemplu de procedură este dat în capitolul 58.

Gestionarea redundanței

Primul pas este să ne asigurăm că politica de selecţie a concedierii a fost aplicată în mod echitabil. De asemenea, este necesar să se asigure că au fost îndeplinite cerinţele legale pentru consultare. Informaţiile care vor fi prezentate la orice şedinţe consultative vor trebui să acopere motivele concedierii, ce măsuri a întreprins sau va întreprinde compania pentru a minimiza problema şi modalităţile de plată pentru concediere. De asemenea, ar trebui să se dea o indicaţie a intervalului de timp. Ar trebui confirmată baza pentru selectarea persoanelor pentru concediere, aşa cum este stabilită în politica de concediere.

Va fi apoi necesar să faceţi un anunţ general dacă este vorba de o redundanţă de mare amploare sau să informaţi o unitate sau departament dacă este la o scară mai mică. Cel mai bine este ca anunţul să fie făcut personal de un director sau manager cunoscut persoanelor în cauză. Ar trebui să informeze toată lumea despre dificultăţile cu care se confruntă organizaţia şi despre paşii care au fost făcuţi pentru a le depăşi. Anunţul ar trebui, de asemenea, să indice, în general, modul în care va avea loc concedierea, inclusiv aranjamentele pentru informarea persoanelor (cât mai curând posibil după anunţul general), modalităţile de plată şi, în mod important , ajutor pentru cei afectaţi în găsirea unui loc de muncă prin consiliere în plasare sau un „job shop".

Dacă este o redundanţă destul de mare, presa va trebui informată, dar numai după anunţul intern. Va trebui pregătit un comunicat de presă, care să indice din nou motivul pentru care are loc concedierea şi cum intenţionează compania să o rezolve.

Următorul pas este informarea celor afectaţi. Este foarte important să ne asigurăm că se face tot posibilul pentru a se asigura că interviurile cu cei care urmează să fie disponibilizaţi sunt tratate cu sensibilitate. Managerii ar trebui să primească îndrumări şi, eventual, instruire cu privire la modul de a face faţă a ceea ce se numeşte uneori (un alt eufemism) „interviu de

lansare". Ar putea fi recomandabil ca un membru al funcţiei de personal să fie prezent la toate interviurile, deşi cel mai bine este ca managerul de linie să le conducă. Ar trebui să se obţină informaţii în avans cu privire la motivele pentru care au fost selectaţi indivizii şi la modul în care aceştia pot reacţiona. Circumstanţele lor personale ar trebui, de asemenea, verificate în cazul în care există circumstanţe speciale cu care intervievatorul ar trebui să fie familiarizat.

Interviul în sine ar trebui să explice cât mai uşor posibil de ce persoana a fost selectată pentru concediere şi cum o va afecta (plata, calendarul etc.). Ar trebui să se acorde timp pentru a descrie ajutorul pe care organizaţia îl va oferi pentru a găsi un alt loc de muncă şi pentru a obţine reacţii iniţiale de la individ, care pot oferi îndrumări în următorii paşi.

DEPLACARE

Outplacement înseamnă a ajuta angajaţii disponibilizaţi să găsească un loc de muncă alternativ. Aceasta implică asistarea persoanelor să facă faţă traumei concedienţei prin consiliere , ajutându-i să-şi redefiniască obiectivele de carieră şi angajare şi apoi oferindu-le îndrumări informate, dar sensibile cu privire la modul de a atinge aceste obiective.

Magazine de locuri de muncă

Ajutorul poate fi oferit de către organizaţie în mod individual, dar în cazul concedierilor la scară mai mare pot fi înfiinţate „ateliere de muncă". Oamenii care lucrează pe aceştia parcurg zona de călătorie la locul de muncă, căutând oportunităţi de angajare pentru cei care sunt disponibilizaţi. Acest lucru se face adesea prin telefon. Ajutor suplimentar poate fi acordat prin potrivirea persoanelor cu locuri de muncă potrivite, organizarea de interviuri, instruire în pregătirea CV-ului şi tehnici de interviu. Magazinele de locuri de muncă sunt uneori ocupate de membri ai funcţiei de personal (scriitorul a organizat cu succes unul într-o firmă aerospaţială în urmă cu câţiva ani). Alternativ, organizaţia poate solicita unei firme de consultanţi în plasament să înfiinţeze şi să conducă atelierul de muncă şi să ofere orice alte servicii de consiliere sau formare care ar putea fi necesare.

Servicii de consultanta in outplacement

După cum este descris de Eggert (1991), procesul de înlocuire are loc de obicei după următoarele linii:

- consiliere iniţială - obţinerea de date biografice şi discutarea problemelor imediate de îngrijorare;
- lista de realizari - clientii scriu toate realizarile la care se gandesc sa le faca cu cariera lor;
- inventarul de aptitudini - clientii dezvolta din lista de realizari un portofoliu personal de aptitudini vandabile;

- declaraţie personală - clienţii elaborează o declaraţie personală în 20 până la 30 de cuvinte despre ceea ce este prezentat pe piaţa muncii;
- inventar personal de succes - acele succese recente sau adecvate care pot fi cuantificate şi care susţin profilul personal;
- trei locuri de muncă - identificarea a trei posibile tipuri de locuri de muncă care pot fi căutate;
- evaluare psihologică - dezvoltarea unui profil de personalitate cu un psiholog;
- elaborarea şi acordul unui CV (vezi mai jos);
- identificarea oportunităţilor de pe piaţa muncii;
- interviu de practică;
- planifică o campanie de căutare de locuri de muncă.

CV-uri

CV-urile furnizează informaţiile de bază pentru căutarea unui loc de muncă, iar un consultant de plasare externă va ghida persoanele cu privire la modul de redactare a CV-urilor. CV-ul tradiţional foloseşte ceea ce Eggert (1991) numeşte abordarea „piatră funerară", deoarece se citeşte ca un necrolog. Prezintă detaliile personale şi istoricul de educaţie şi angajare în ordine cronologică.

Consultanţii de outplacement preferă ceea ce ei numesc „CV de realizare", care este structurat pe principiul unei broşuri de vânzare, oferind informaţii în declaraţii simple, pozitive, ordonate pentru confortul cititorului. CV-ul enumeră cele mai importante domenii de experienţă în ordine cronologică inversă şi stabileşte pentru fiecare poziţie o listă de realizări care încep cu cuvinte precum „înfiinţat", „dezvoltat", „introdus", „creştet", „redus" şi „stabilit". Acest lucru este conceput pentru a genera gândul în mintea cititorului că „dacă individul poate face asta pentru el, el sau ea va putea să o facă pentru noi". Istoricul realizărilor în carieră este urmat de detalii despre calificările şi educaţia profesională şi informaţii personale.

Selectarea unui consultant de outplacement

Există unii consultanţi de plasament de mare renume în jur; sunt şi nişte cowboys. Este recomandabil să utilizaţi numai firme care respectă un cod de practică, cum ar fi cel produs de CIPD sau Asociaţia pentru Dezvoltarea Carierei şi Relocare .

CONCEDIERE

Cadrul legal

Cadrul legal este prevăzut de statutul muncii şi de jurisprudenţa referitoare la concedierea

abuzivă. În conformitate cu legislaţia actuală a muncii din Regatul Unit, un angajat care a fost angajat timp de un an sau mai mult are dreptul să nu fie concediat pe nedrept. Plângerile unui angajat că acesta a fost concediat pe nedrept sunt audiate de tribunalele de muncă.

Definiţia dismissal

Din punct de vedere legal, concedierea are loc atunci când:

- angajatorul reziliază contractul salariatului cu sau fără preaviz - un contract poate fi reziliat ca urmare a retrogradării sau transferului, precum şi a concedierii;
- angajatul reziliază contractul (demisionează) cu sau fără preaviz din cauza comportamentului angajatorului, în sensul că comportamentul angajatorului a fost de aşa natură încât nu se putea aştepta ca angajatul să continue - aceasta se numeşte „concediere constructivă";
- salariatul este încadrat cu un contract pe durată determinată de un an sau mai mult, care nu este reînnoit de către angajator la expirarea acestuia;
- un angajat demisionează în timp ce este sub preaviz după concediere;
- unei angajate i se refuză munca în mod nerezonabil după sarcină.

Întrebări fundamentale

Legislaţia prevede că tribunalele de muncă ar trebui să obţină răspunsuri la două întrebări fundamentale atunci când se ocupă de cazuri de concediere abuzivă:

1. A existat un motiv suficient pentru concediere, adică a fost corectă sau nedreptă?
2. Angajatorul a acţionat în mod rezonabil în circumstanţe?

Concedierea corectă

Concedierea poate fi considerată echitabilă de către tribunalul muncii dacă motivul principal a fost unul dintre următoarele:

- incapacitatea, care acoperă aptitudinile, aptitudinile, sănătatea şi calităţile fizice sau psihice ale angajatului;
- abatere;
- nedeţinerea calificărilor relevante pentru post;
- un factor legal care împiedică angajatul să continue munca;
- concediere - în cazul în care aceasta a avut loc în conformitate cu o procedură de concediere obişnuită sau convenită;
- angajatul şi-a încălcat sau şi-a repudiat contractul prin intrarea în grevă - atâta timp cât nu a fost remarcat pentru acest tratament, adică toţi angajaţii în grevă au fost trataţi la fel şi

nu a avut loc nicio reangajare selectivă;
- salariatul participa la o grevă neoficială sau la o altă formă de acţiune industrială;
- un alt motiv substanţial de tipul care ar justifica concedierea unui angajat care deţine funcţia pe care o ocupa.

Concediere abuzivă

Concedirile pot fi nedrepte dacă:

- angajatorul nu a demonstrat că motivul principal a fost unul dintre motivele admisibile menţionate mai sus sau dacă concedierea nu a fost rezonabilă în circumstanţe (a se vedea mai jos);
- a avut loc o concediere constructivă;
- încalcă o procedură de concediere obişnuită sau convenită şi nu există motive întemeiate pentru a renunţa la procedura respectivă.

Sarcina probei revine angajatorilor să demonstreze că aceştia au acţionat în mod rezonabil pentru a considera suficient motivul concedierii. Tribunalul muncii este obligat, în considerarea împrejurărilor, să ia în considerare dimensiunea şi resursele administrative ale întreprinderii angajatorului.

Rezonabil în circumstanțe

Chiar dacă angajatorul poate demonstra unui tribunal că a existat un motiv întemeiat pentru a concedia angajatul (adică dacă acesta se încadrează în mod clar într-una dintre categoriile enumerate mai sus, iar gradul de incapacitate sau abatere a fost suficient pentru a justifica concedierea), tribunalul trebuie să decidă dacă angajatorul a acţionat sau nu într-un mod rezonabil la momentul concedierii. Principiile care definesc comportamentul „rezonabil" din partea unui angajator sunt următoarele:

- Angajaţii ar trebui să fie informaţi cu privire la natura plângerii împotriva lor.
- Angajatului ar trebui să i se ofere şansa de a explica.
- Angajatului ar trebui să i se ofere posibilitatea de a se îmbunătăţi, cu excepţia cazurilor deosebit de grave de incapacitate sau abatere.
- Angajaţilor ar trebui să li se permită să facă recurs.
- Angajatul ar trebui să fie avertizat cu privire la consecinţele sub formă de concediere dacă nu au loc îmbunătăţiri specificate.

- Decizia angajatorului de concediere ar trebui să se bazeze pe dovezi suficiente.
- Angajatorul ar trebui să ţină cont de orice circumstanţe atenuante.
- Angajatorul trebuie să acţioneze cu bună-credinţă.
- Infracţiunea sau comportamentul greşit ar trebui să merite pedeapsa de concediere, mai degrabă decât o pedeapsă mai mică.

O procedură disciplinară bună (a se vedea exemplul din capitolul 58) va include aranjamente pentru avertismente informale şi formale şi prevederi pentru a se asigura că celelalte aspecte ale disciplinei sunt tratate în mod rezonabil.

Remedii

Instanţele pentru ocuparea forţei de muncă care constată că o concediere a fost inechitabilă pot emite o ordonanţă de reintegrare sau reangajare şi pot preciza condiţiile în care aceasta ar trebui să aibă loc. Tribunalul poate lua în considerare posibilitatea despăgubirii pentru concediere abuzivă, dar numai după ce a fost examinată posibilitatea reintegrării sau reangajării.

Abordarea în gestionarea cazurilor disciplinare

Abordarea ar trebui să fie guvernată de următoarele trei principii ale justiţiei naturale:

1. Indivizii ar trebui să cunoască standardele de performanţă pe care se aşteaptă să le atingă şi regulile la care se aşteaptă să se conformeze.
2. Ar trebui să li se ofere o indicaţie clară despre unde eşuează sau ce reguli au fost încălcate.
3. Cu excepţia cazurilor de abatere gravă, ar trebui să li se ofere posibilitatea de a se îmbunătăţi înainte de a se lua măsuri disciplinare.

Ar trebui să existe o procedură disciplinară care să fie înțeleasă şi aplicată de toţi managerii şi liderii de echipă. Procedura ar trebui să prevadă următoarea abordare în trei etape înainte de a se lua măsuri disciplinare:

1. avertismente orale informale;
2. avertismente orale formale, care, în cazuri grave, pot fi făcute şi în scris - aceste avertismente ar trebui să stabilească natura infracţiunii şi consecinţele probabile ale altor infracţiuni;
3. avertismente scrise finale, care ar trebui să conţină o declaraţie că orice reapariţie ar duce la suspendare, concediere sau orice altă sancţiune.

Procedura ar trebui să prevadă ca angajaţii să fie însoţiţi de un coleg sau de un reprezentant al angajaţilor la orice audiere. De asemenea, ar trebui să existe un sistem de apel şi o listă de infracţiuni care constituie abateri grave şi, prin urmare, pot duce la concedierea imediată. Managerii şi supraveghetorii ar trebui să li se spună ce autoritate au pentru a lua măsuri disciplinare. Este recomandabil ca toate avertismentele şi acţiunile finale să fie aprobate de o autoritate superioară. În cazurile de abatere gravă, liderilor de echipă şi managerilor juniori ar trebui să li se acorde dreptul de a suspenda, dacă autoritatea superioară nu este disponibilă imediat, dar nu de a demite. Trebuie subliniată importanţa obţinerii şi consemnării faptelor. Managerii ar trebui să aibă întotdeauna un coleg cu ei atunci când emit un avertisment formal şi ar trebui să facă o notă la dosar cu ceea ce s-a spus la faţa locului.

PĂRĂSIȚI VOLONARE

Când oamenii pleacă din proprie voinţă, pot fi întreprinse două acţiuni: efectuarea interviurilor de ieşire şi analizarea motivelor rotaţiei, aşa cum este descris în Capitolul 25.

PENSIONARE

Pensionarea este o schimbare majoră şi trebuie pregătită pentru aceasta. Politicile de pensionare trebuie să specifice:

- când oamenii urmează să se pensioneze;
- circumstanţele, dacă există, în care pot lucra după data normală de pensionare;
- furnizarea de formare pre-pensionare;
- oferirea de consiliere persoanelor care urmează să se pensioneze.

înainte de pensionare poate acoperi aspecte precum finanţele, asigurările, drepturile la pensie de stat, sănătatea, munca fie pentru bani, fie într-o organizaţie de voluntariat în timpul pensionării şi surse de consiliere şi ajutor. Acesta din urmă poate fi furnizat de organizaţii de caritate precum Help the Aged and Age Concern.

Partea a VII-a

Managementul performanței

Procesele de management al performanţei au devenit proeminente în ultimii ani ca mijloace de a oferi o abordare mai integrată şi mai continuă a managementului performanţei decât a fost oferită de sistemele precedente izolate şi adesea inadecvate de evaluare a meritelor sau de evaluare a performanţei. Managementul performanţei se bazează pe principiul managementului prin acord sau contract, mai degrabă decât pe managementul prin comandă. Se pune accent pe dezvoltarea şi iniţierea planurilor de învăţare autogestionate, precum şi pe integrarea obiectivelor individuale şi corporative. De fapt, poate juca un rol major în asigurarea unei game integrate şi coerente de procese de management al resurselor umane care se sprijină reciproc şi contribuie în ansamblu la îmbunătăţirea eficienţei organizaţiei.

În această parte, capitolul 32 acoperă conceptele fundamentale ale managementului performanţei . Practica managementului performanţei este descrisă în Capitolul 33, iar partea este completată în Capitolul 34 printr-o revizuire a procesului de feedback la 360 de grade ca metodă multi-sursă de evaluare a performanţei.

32

Baza managementului performanței

În acest capitol sunt descrise natura, scopurile, caracteristicile, preocupările şi principiile directoare ale managementului performanţei. În plus, diferenţele dintre evaluarea performanţei şi managementul performanţei sunt examinate şi se face referire la punctele de vedere ale unei selecţii de practicieni cu privire la managementul performanţei.

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI DEFINIT

Managementul performanţei poate fi definit ca un proces sistematic de îmbunătăţire a performanţei organizaţionale prin dezvoltarea performanţei indivizilor şi a echipelor. Este un mijloc de a obţine rezultate mai bune prin înţelegerea şi gestionarea performanţei într-un cadru convenit de obiective planificate, standarde şi cerințe de competenţă. Există procese pentru stabilirea unei înţelegeri comune despre ceea ce urmează a fi realizat şi pentru gestionarea şi dezvoltarea oamenilor într-un mod care creşte probabilitatea ca aceasta *să* fie realizată pe termen scurt şi mai lung. Își concentrează oamenii să facă lucrurile potrivite prin clarificarea obiectivelor lor. Este deţinut şi condus de managementul de linie.

OBIECTIVE MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Scopul general al managementului performanţei este de a stabili o cultură de înaltă performanţă în care indivizii şi echipele să-şi asume responsabilitatea pentru îmbunătăţirea continuă a proceselor de afaceri şi pentru propriile competenţe şi contribuţii într-un cadru oferit de un leadership eficient.

Mai exact, managementul performanţei se referă la alinierea obiectivelor individuale la obiectivele organizaţionale şi la asigurarea faptului că indivizii susţin valorile de bază ale companiei. Acesta prevede definirea şi convenirea aşteptărilor în termeni de responsabilităţi şi responsabilităţi de rol (se aşteaptă să le facă), abilităţi (se aşteaptă să aibă) şi comportamente (se aşteaptă să fie). Scopul este de a dezvolta capacitatea oamenilor de a îndeplini şi de a depăşi aşteptările şi de a-şi atinge întregul potenţial în beneficiul lor şi al organizaţiei. Important, managementul performanţei este preocupat de asigurarea faptului că sprijinul şi îndrumarea de care oamenii au nevoie pentru a se dezvolta şi a se îmbunătăţi sunt uşor disponibile.

Următoarele sunt obiectivele managementului performanţei, aşa cum sunt exprimate de o varietate de organizaţii (sursa IRS, 2003):

- Împuternicirea, motivarea şi recompensarea angajaţilor pentru a face tot posibilul. *Armstrong World Industries*
- Concentrând sarcinile angajatului asupra lucrurilor potrivite şi a le face corect. Alinierea obiectivelor individuale ale fiecăruia la obiectivele organizaţiei. *Eli Lilly & Co*
- Gestionarea proactivă şi dotarea cu resurse a performanţei în raport cu responsabilităţile şi obiectivele convenite. *Vopsele ICI*
- Procesul şi comportamentele prin care managerii gestionează performanţa oamenilor lor pentru a oferi o organizaţie cu rezultate înalte. *Standard Chartered Bank*
- Maximizarea potenţialului indivizilor şi echipelor de a beneficia ei înşişi şi al organizaţiei, concentrându-se pe atingerea obiectivelor lor. *West Bromwich Building Society*

CARACTERISTICI ALE MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI

Managementul performanţei este un proces planificat al cărui elemente principale sunt acordul, măsurarea, feedback-ul, consolidarea pozitivă şi dialogul. Este preocupat de măsurarea rezultatelor sub forma performanţei livrate în comparaţie cu aşteptările exprimate ca obiective. În acest sens, se concentrează pe ţinte, standarde şi măsuri sau indicatori de performanţă. Se bazează pe acordul dintre cerinţele rolului, obiectivele şi îmbunătăţirea performanţei şi planurile de dezvoltare personală. Acesta oferă cadrul pentru dialoguri continue despre performanţă care implică revizuirea comună şi continuă a realizărilor în raport cu obiectivele, cerinţele şi planurile.

Dar se preocupă şi de intrări şi valori. Intrările sunt cunoştinţele, abilităţile şi comportamentele necesare pentru a produce rezultatele aşteptate. Nevoile de dezvoltare sunt identificate prin definirea acestor cerinţe şi evaluarea în ce măsură au fost atinse nivelurile aşteptate de performanţă prin utilizarea eficientă a cunoştinţelor şi abilităţilor şi printr-un comportament adecvat care susţine valorile fundamentale.

Managementul performanţei este un proces continuu şi flexibil, care implică managerii şi cei pe care îi gestionează acţionând ca parteneri într-un cadru care stabileşte modul în care pot lucra cel mai bine împreună pentru a obţine rezultatele cerute. Se bazează pe principiul managementului prin contract şi acord, mai degrabă decât pe managementul prin comandă. Se bazează mai degrabă pe consens şi cooperare decât pe control sau constrângere.

Managementul performanţei se concentrează pe planificarea şi îmbunătăţirea performanţei viitoare, mai degrabă decât pe evaluarea retrospectivă a performanţei. Funcţionează ca un proces continuu şi evolutiv, în care performanţa se îmbunătăţeşte în timp. Acesta oferă baza pentru dialoguri regulate şi frecvente între manageri şi indivizi despre nevoile de performanţă şi dezvoltare. Este preocupat în principal de performanţa individuală , dar poate fi aplicat şi echipelor. Accentul se pune pe dezvoltare, deşi managementul performanţei este o parte importantă a sistemului de recompense prin furnizarea de feedback şi recunoaştere şi identificarea oportunităţilor de creştere. Poate fi asociat cu performanţa sau plata aferentă contribuţiilor, dar aspectele sale de dezvoltare sunt mult mai importante.

ÎNȚELEGEREA MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Există cinci aspecte care trebuie luate în considerare pentru a obţine o înţelegere completă a managementului performanţei:

1. sensul performanţei;
2. semnificaţia valorilor;
3. sensul alinierii;
4. gestionarea aşteptărilor;
5. semnificaţia comportamentului discreţionar.

Sensul performanței

Performanţa este adesea definită pur şi simplu în termeni de rezultate - atingerea obiectivelor cuantificate. Dar performanţa este o chestiune nu numai de ceea ce obţin oamenii, ci şi de modul în care o obţin. *Dicţionarul englez Oxford* confirmă acest lucru prin includerea expresiei „realizare" în definiţia sa pentru performanţă: „Realizare, execuţie, executare, prelucrare a oricărei dispoziţii ordonate sau întreprinse". Performanţa ridicată rezultă din comportamentul adecvat, în special comportamentul discreţionar, şi utilizarea eficientă a cunoştinţelor,

abilităţilor şi competenţelor necesare. Managementul performanţei trebuie să examineze modul în care sunt obţinute rezultatele, deoarece aceasta oferă informaţiile necesare pentru a lua în considerare ce trebuie făcut pentru îmbunătăţirea acestor rezultate.

Conceptul de performanţă a fost exprimat de Brumbrach (1988) după cum urmează:

> Performanța înseamnă atât comportamente, cât și rezultate. Comportamentele emană de la interpret și transformă performanța de la abstractizare la acțiune. Nu doar instrumentele pentru rezultate, comportamentele sunt și rezultate în sine - produsul efortului mental și fizic aplicat sarcinilor - și pot fi judecate în afară de rezultate.

Această definiţie a performanţei conduce la concluzia că, atunci când se gestionează performanţa, trebuie luate în considerare atât intrările (comportamentul), cât şi ieşirile (rezultate). Nu este o chestiune de a lua în considerare pur şi simplu atingerea obiectivelor, aşa cum se întâmpla în schemele de „management prin obiective". Factorii de competenţă trebuie să fie incluşi în proces. Acesta este aşa-numitul „model mixt" de management al performanţei, care acoperă atingerea nivelurilor aşteptate de competenţă, precum şi stabilirea şi revizuirea obiectivelor.

Managementul performanței și valori

Performanţa înseamnă susţinerea valorilor organizaţiei - „trăirea valorilor" (o abordare căreia i se acordă multă importanţă la Standard Chartered Bank). Acesta este un aspect al comportamentului, dar se concentrează pe ceea ce fac oamenii pentru a realiza valori de bază, cum ar fi preocuparea pentru calitate, preocuparea pentru oameni, preocuparea pentru şanse egale şi operarea etic. Înseamnă convertirea valorilor adoptate în valori în uz: asigurarea faptului că retorica devine realitate.

Sensul alinierii

Unul dintre scopurile fundamentale ale managementului performanţei este alinierea - obiectivelor individuale şi organizaţionale. Aceasta înseamnă că tot ceea ce fac oamenii la locul de muncă duce la rezultate care favorizează atingerea obiectivelor organizaţionale. Acest scop a fost bine exprimat de Fletcher (1993), care a scris:

> Conceptul real de management al performanței este asociat cu o abordare a creării unei viziuni comune asupra scopului și scopurilor organizației, ajutând fiecare angajat să înțeleagă și să recunoască rolul pe care îl are în contribuția la ei și, astfel, să gestioneze și să îmbunătățească performanța atât a indivizilor, cât și a organizației.

Alinierea poate fi atinsă printr-un proces în cascadă, astfel încât obiectivele să curgă în jos de la vârf şi la fiecare nivel echipă sau obiectivele individuale să fie definite în lumina obiectivelor

de nivel superior. Dar ar trebui să fie şi un proces de jos în sus, indivizilor şi echipelor având posibilitatea de a-şi formula propriile obiective în cadrul oferit de scopul general definit, strategia şi valorile organizaţiei. Obiectivele ar trebui *convenite,* nu stabilite, iar acest acord ar trebui atins prin dialogurile deschise care au loc între manageri şi persoane pe tot parcursul anului. Cu alte cuvinte, acesta trebuie privit ca un parteneriat în care responsabilitatea este împărţită şi aşteptările reciproce sunt definite.

Gestionarea așteptărilor

Managementul performanţei se referă în esenţă la gestionarea aşteptărilor. Creează o înţelegere comună a ceea ce este necesar pentru îmbunătăţirea performanţei şi a modului în care acest lucru va fi atins prin clarificarea şi convenirea asupra a ceea ce se aşteaptă să facă oamenii şi cum se aşteaptă să se comporte. Utilizează aceste acorduri ca bază pentru măsurare şi revizuire, precum şi pentru pregătirea planurilor de îmbunătăţire şi dezvoltare a performanţei.

Managementul performanței și comportamentul discreționar

Managementul performanţei este preocupat de încurajarea comportamentului discreţionar productiv. După cum sunt definite de Purcell şi echipa sa de la Universitatea Bath, School of Management (2003): „Comportamentul discreţionar se referă la alegerile pe care le fac oamenii cu privire la modul în care îşi desfăşoară munca şi la cantitatea de efort, grijă, inovaţie şi comportament productiv pe care îl manifestă". Purcell şi echipa sa, în timp ce cercetau relaţia dintre practica HR şi performanţa afacerii, au remarcat că „experienţa succesului observată în rezultatele performanţei ajută la întărirea atitudinilor pozitive".

PRINCIPII DIRECTIVE ALE MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Egan (1995) propune următoarele principii directoare pentru managementul performanţei: Majoritatea angajaților doresc direcție, libertate de a-și duce munca și încurajare nu control. Sistemul de management al performanței ar trebui să fie un sistem de control numai prin excepție. Soluția este să facem din el un sistem de dezvoltare colaborativă, în două moduri. În primul rând, întregul proces de management al performanței - coaching, consiliere, feedback, urmărire, recunoaștere și așa mai departe - ar trebui să încurajeze dezvoltarea. În mod ideal, membrii echipei cresc și se dezvoltă prin aceste interacțiuni. În al doilea rând, atunci când managerii și membrii echipei întreabă ce trebuie să poată face pentru a face lucruri mai mari și mai bune, trec la dezvoltarea strategică.

EVALUAREA PERFORMANȚEI ȘI MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Uneori se presupune că evaluarea performanţei este acelaşi lucru cu managementul performanţei. Dar există diferenţe semnificative. Evaluarea performanţei poate fi definită ca evaluarea formală şi evaluarea indivizilor de către managerii lor la, de obicei, o întâlnire anuală de revizuire. În schimb, managementul performanţei este un proces de management continuu şi mult mai larg, mai cuprinzător şi mai natural , care clarifică aşteptările reciproce, subliniază rolul de sprijin al managerilor despre care se aşteaptă să acţioneze mai degrabă ca antrenori decât ca judecători şi se concentrează pe viitor.

Evaluarea performanţei a fost discreditată deoarece de prea multe ori a fost operat ca un sistem de sus în jos şi în mare parte birocratic deţinut de departamentul de resurse umane, mai degrabă decât de managerii de linie. A fost percepută de mulţi comentatori, cum ar fi Townley (1989) ca fiind doar un mijloc de exercitare a controlului managerial. Evaluarea performanţei avea tendinţa de a privi înapoi, concentrându-se pe ceea ce nu a mers prost, decât să aştepte cu nerăbdare nevoile viitoare de dezvoltare. Schemele de evaluare a performanţei au existat izolat. A existat o legătură mică sau deloc între ei şi nevoile afacerii. Managerii de linie au respins frecvent schemele de evaluare a performanţei ca fiind consumatoare de timp şi irelevante. Angajaţii au resentit natura superficială cu care au fost efectuate evaluările de către manageri cărora le lipsesc abilităţile necesare, tind să fie părtinitoare şi pur şi simplu trec prin mişcări. După cum afirmă Armstrong şi Murlis (1998), evaluarea performanţei a degenerat prea des într-un „ritual anual necinstit". Diferenţele dintre ele, aşa cum sunt rezumate de Armstrong şi Baron (2004), sunt prezentate în Tabelul 32.1.

OPINII PRIVIND MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Cercetarea efectuată de CIPD în 2003 (Armstrong şi Baron, 2004) a scos următoarele opinii de la practicieni despre managementul performanţei:

Tabelul 32.1 Evaluarea performanţei în comparaţie cu managementul performanţei

Evaluarea performanței	**Managementul performanței**
Evaluare de sus în jos	Proces comun prin dialog
Întâlnire anuală de evaluare	Revizuire continuă cu una sau mai multe recenzii formale
Utilizarea ratingurilor	Evaluări mai puțin frecvente

Sistem monolitic	Proces flexibil
Concentrați-vă pe obiective cuantificate	Concentrați-vă pe valori și comportamente, precum și pe obiective
Adesea legat de plată	Mai puțin probabil să fie o legătură directă către plată
Birocratic - documente complexe	Documentația redusă la minimum
Deținut de departamentul HR	Deținut de managerii de linie

- Ne aşteptăm ca managerii de linie să recunoască acest lucru (managementul performanţei) ca o contribuţie utilă la managementul echipelor lor, mai degrabă decât o corvoadă. *(Centrica)*
- Gestionarea performanţei înseamnă coaching, îndrumare, motivare şi recompensare a colegilor pentru a ajuta la eliberarea potenţialului şi la îmbunătăţirea performanţei organizaţionale. Acolo unde funcţionează bine, se bazează pe un leadership excelent şi pe relaţii de coaching de înaltă calitate între manageri şi echipe. *(Halifax BOS)*
- Managementul performanţei este conceput pentru a ne asigura că ceea ce facem este ghidat de valorile noastre şi este relevant pentru scopurile organizaţiei. *(Parlamentul Scoţian)*

Cercetarea efectuată de CIPD în 1997 (Armstrong şi Baron, 1998) a obţinut următoarele opinii suplimentare de la practicieni despre managementul performanţei:

- Un instrument de management care îi ajută pe manageri să gestioneze.
- Condus de scopul şi valorile corporative.
- Pentru a obţine soluţii care funcţionează.
- Interesat doar de lucrurile despre care poţi face ceva şi să obţii o îmbunătăţire vizibilă .
- Concentraţi-vă pe schimbarea comportamentului, mai degrabă decât pe documente.
- Este vorba despre modul în care gestionăm oamenii - nu este un sistem.

- Managementul performanţei este ceea ce fac managerii: un proces natural de management .
- Bazat pe principii acceptate, dar funcţionează în mod flexibil.
- Concentraţi-vă pe dezvoltare, nu plătiţi.
- Succesul depinde de ceea ce este şi trebuie să fie organizaţia în cultura sa de performanţă.

Procesele de management al performanţei sunt descrise în capitolul următor.

33

Procesul de management al performanței

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI CA PROCES

Managementul performanţei ar trebui privit ca un proces flexibil, nu ca un „sistem”. Utilizarea termenului de „sistem” implică o abordare rigidă, standardizată şi birocratică, care este în contradicţie cu conceptul de management al performanţei ca proces flexibil şi evolutiv, deşi coerent, care este aplicat de către managerii care lucrează cu echipele lor în conformitate cu circumstanţele în care îşi desfăşoară activitatea. Ca atare, implică managerii şi cei pe care îi administrează acţionând ca parteneri, dar într-un cadru care stabileşte modul în care pot lucra cel mai bine împreună.

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI CA CICLU

Managementul performanţei poate fi descris ca un ciclu continuu de auto-reînnoire, aşa cum este ilustrat în Figura 33.1.

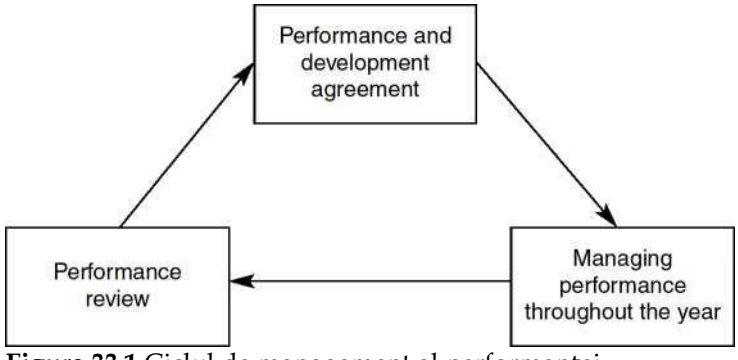


Figura 33.1 Ciclul de management al performanţei

Acest capitol tratează fiecare dintre aceste părţi ale ciclului după cum urmează:

- *Planificare:* încheierea unui acord de performanţă şi dezvoltare.
- *Actorie:* gestionarea performanţei pe tot parcursul anului.
- *Revizuirea:* evaluarea progresului şi realizărilor astfel încât planurile de acţiune să poată fi pregătite şi convenite şi, în multe scheme, performanţa poate fi evaluată.

Se ia în considerare, de asemenea, gestionarea persoanelor cu performanţe slabe, iar abordările pentru introducerea managementului performanţei sunt luate în considerare la sfârşitul capitolului.

ACORDURI DE PERFORMANȚĂ

Acordurile de performanţă formează baza pentru dezvoltare, evaluare şi feedback în procesul de management al performanţei. Ele definesc aşteptările sub forma unui profil de rol care stabileşte cerinţele rolului în termeni de domenii cheie de rezultate şi competenţele necesare pentru o performanţă eficientă. Profilul rolului oferă baza pentru stabilirea obiectivelor şi metodelor de măsurare a performanţei şi de evaluare a nivelului de competenţă atins. Acordul de performanţă include orice plan de îmbunătăţire a performanţei care ar putea fi necesar şi un plan de dezvoltare personală. Descrie ce trebuie să facă indivizii, dar indică şi ce sprijin vor primi de la managerul lor.

Acordurile de performanţă rezultă din analiza cerinţelor rolului şi din analiza performanţei. O evaluare a performanţei anterioare conduce la o analiză a cerinţelor viitoare. Cele două procese pot avea loc la aceeaşi întâlnire.

Definirea cerințelor rolului

Fundamentul managementului performanţei este un profil de rol care defineşte rolul în ceea ce priveşte rezultatele cheie aşteptate, ceea ce deţinătorii de rol trebuie să cunoască şi să poată face (competenţe) şi modul în care se aşteaptă să se comporte în ceea ce priveşte competenţele comportamentale şi susţinerea valorilor de bază ale organizaţiei. Profilurile de rol trebuie actualizate de fiecare dată când se elaborează un acord oficial de performanţă. Orientările privind pregătirea profilurilor de rol şi un exemplu sunt oferite în Capitolul 13.

Obiective

Obiectivele descriu ceva ce trebuie realizat. Stabilirea obiectivelor care are ca rezultat un acord asupra a ceea ce deţinătorul rolului trebuie să realizeze este o parte importantă a proceselor de management al performanţei de definire şi gestionare a aşteptărilor şi formează punctul de referinţă pentru evaluările performanţei.

Tipuri de obiective

Diferitele tipuri de obiective sunt:

- *Rolul continuu sau obiectivele de lucru* - toate rolurile au obiective încorporate care pot fi exprimate ca domenii cheie de rezultate într-un profil de rol.
- *Ţinte* - acestea definesc rezultatele cuantificabile care trebuie atinse, măsurate în termeni cum ar fi producţia, producţia, venitul, vânzările, nivelurile de livrare a serviciilor, reducerea costurilor , reducerea ratelor de respingere.
- *Sarcini/proiecte* - pot fi stabilite obiective pentru finalizarea sarcinilor sau proiectelor până la o dată specificată sau pentru a obţine un rezultat intermediar.
- *Comportament* - aşteptările comportamentale sunt adesea stabilite în general în cadrele de competenţe, dar pot fi, de asemenea, definite individual în titlurile cadrului. Cadrele de competenţe pot trata domenii de comportament asociate cu valori de bază, de exemplu munca în echipă, dar adesea transformă aspiraţiile conţinute în declaraţiile de valoare în exemple mai specifice de comportament dezirabil şi nedorit, care pot ajuta la planificarea şi revizuirea performanţei.

Criterii pentru obiective

Multe organizaţii folosesc următorul mnemonic „SMART" pentru a rezuma criteriile pentru obiective:

S = *Specific/întindere* - clar, lipsit de ambiguitate, direct, înţeles şi provocator.
M = *Măsurabil* - cantitate, calitate, timp, bani.
A = *Realizabil* - provocator, dar la îndemâna unei persoane competente şi angajate.

R = *Relevant* - relevant pentru obiectivele organizaţiei, astfel încât scopul individului să fie aliniat cu obiectivele corporative.
T = *Timp încadrat* - de finalizat într-un interval de timp convenit.

Măsurarea performanței în atingerea obiectivelor

Măsurarea este un concept important în managementul performanţei. Este baza pentru furnizarea şi generarea de feedback, identifică unde merg lucrurile bine pentru a oferi bazele pentru construirea succesului în continuare şi indică unde lucrurile nu merg atât de bine, astfel încât să poată fi luate măsuri corective.

Măsurarea performanţei este relativ uşoară pentru cei care sunt responsabili pentru atingerea obiectivelor cuantificate, de exemplu vânzările. Este mai dificil în cazul lucrătorilor în cunoaştere, de exemplu oamenii de ştiinţă. Dar această dificultate este atenuată dacă se face o distincţie între cele două forme de rezultate - outputs şi outcomes.

Un rezultat este un rezultat care poate fi măsurat cuantificabil, în timp ce un rezultat este un efect vizibil care este rezultatul efortului, dar care nu poate fi măsurat neapărat în termeni cuantificaţi.

Există componente în toate locurile de muncă care sunt greu de măsurat cuantificabil ca rezultate. Dar toate locurile de muncă produc rezultate chiar dacă nu sunt cuantificate. Prin urmare, este adesea necesar să se măsoare performanţa prin referire la ce rezultate au fost obţinute în comparaţie cu rezultatele aşteptate, iar rezultatele pot fi exprimate în termeni calitativi ca standard sau nivel de competenţă care trebuie atins. De aceea, atunci când se convine asupra obiectivelor, este important să se răspundă la întrebarea: „De unde vom şti că acest obiectiv a fost atins?" Răspunsul trebuie exprimat sub forma: „Pentru că aşa şi aşa s-ar fi întâmplat". „Asemenea" vor fi definite fie ca rezultate sub forme cum ar fi îndeplinirea sau depăşirea unui obiectiv cuantificat, finalizarea unui proiect sau sarcină în mod satisfăcător („satisfăcător" fiind definit), fie ca rezultate sub forme cum ar fi atingerea unui standard de performanţă convenit sau furnizarea unui nivel de serviciu convenit.

Cu toate acestea, atunci când se evaluează performanţa, este, de asemenea, necesar să se ia în considerare elementele de intrare sub forma gradului de cunoştinţe şi abilităţi atinse şi a unui comportament care este în mod demonstrat în conformitate cu standardele stabilite în cadrele de competenţe şi declaraţiile de valori fundamentale. Comportamentul nu poate fi măsurat cantitativ, dar poate fi evaluat în raport cu definiţiile a ceea ce constituie un comportament bun şi nu atât de bun şi pot fi identificate dovezile care pot fi utilizate pentru a face acea evaluare.

Utilizarea măsurilor de performanță

Sondajul CIPD privind managementul performanţei din 2003 (Armstrong şi Baron, 2004) a relevat că, în ordinea importanţei, au fost utilizate de către respondenţi următoarele măsuri de performanţă:

1. Realizarea obiectivelor.
2. Competență.
3. Calitate.
4. Contribuție la echipă.
5. Îngrijirea clienților.
6. Relații de muncă.
7. Productivitate.
8. Flexibilitate.
9. Abilități/ținte de învățare.
10. Alinierea obiectivelor personale cu obiectivele organizaționale.
11. Conștientizarea afacerilor.
12. Conștientizarea financiară.

Planificarea performanței

Partea de planificare a performanței a secvenței managementului performanței implică acordul între manager și individ asupra a ceea ce acesta din urmă trebuie să facă pentru a atinge obiectivele, ridica standardele, îmbunătăți performanța și dezvolta competențele necesare. De asemenea, stabilește prioritățile - aspectele cheie ale jobului cărora trebuie să se acorde atenție. Scopul este de a se asigura că este înțeles sensul obiectivelor, standardelor de performanță și competențelor aplicate în munca de zi cu zi. Ele stau la baza transformării obiectivelor în acțiune.

De asemenea, se ajunge la un acord în această etapă cu privire la modul în care va fi măsurată performanța și dovezile care vor fi utilizate pentru a stabili nivelurile de competență. Este important ca aceste măsuri și cerințe de dovezi să fie identificate și agreate pe deplin acum, deoarece ele vor fi utilizate atât de indivizi, cât și de manageri pentru a monitoriza și demonstra realizările.

Planificarea dezvoltării personale

Un plan de dezvoltare personală oferă un plan de acțiune de învățare pentru care indivizii sunt responsabili cu sprijinul managerilor lor și al organizației. Poate include formare formală, dar, mai important, va încorpora un set mai larg de activități de învățare și dezvoltare, cum ar fi învățarea autogestionată, coaching, mentorat, lucru pe proiecte, extinderea locurilor de muncă și îmbogățirea locurilor de muncă. Dacă în organizație se practică evaluarea din mai multe surse (feedback de 360 de grade), aceasta va fi folosită pentru a discuta nevoile de dezvoltare.

Planul de dezvoltare înregistrează acțiunile convenite pentru îmbunătățirea performanței și dezvoltarea cunoștințelor, abilităților și capacităților. Este probabil să se concentreze pe dezvoltarea în locul de muncă actual - pentru a îmbunătăți capacitatea de a-l îndeplini bine și, de asemenea, important, pentru a permite indivizilor să își asume responsabilități mai largi, extinzându-și capacitatea de a-și asuma un rol mai larg. Prin urmare, acest plan contribuie la

realizarea unei politici de dezvoltare continuă care se bazează pe convingerea că fiecare este capabil să învețe mai mult și să se descurce mai bine în locurile de muncă. Dar planul va contribui, de asemenea, la creșterea potențialului persoanelor de a îndeplini locuri de muncă de nivel superior.

GESTIONAREA PERFORMANȚEI DE-A lungul anului

Poate că unul dintre cele mai importante concepte ale managementului performanței este acela că este un proces continuu care reflectă practicile normale de bun management de stabilire a direcției, monitorizare și măsurare a performanței și acțiuni în consecință. Managementul performanței nu ar trebui impus managerilor ca ceva „special" pe care trebuie să-l facă. Ar trebui, în schimb, tratată ca o funcție naturală pe care o îndeplinesc toți managerii buni.

Această abordare contrastează cu cea folosită în sistemele convenționale de evaluare a performanței, care au fost de obicei construite în jurul unui eveniment anual, revizuirea formală, care tindea să se oprească asupra trecutului. Acest lucru a fost realizat la ordinul departamentului de personal, adesea superficial, și apoi a fost uitat. Managerii au continuat să gestioneze fără nicio referire suplimentară la rezultatul revizuirii, iar formularul de evaluare a fost îngropat în sistemul de evidență a personalului.

Pentru a se asigura că o cultură de management al performanței este construită și menținută, managementul performanței trebuie să aibă sprijinul activ și încurajarea managementului de vârf, care trebuie să precizeze că este considerat un mijloc vital pentru a obține succesul organizațional susținut. Ei trebuie să sublinieze că managementul performanței este ceea ce se așteaptă să facă managerii și că performanța lor ca manageri va fi măsurată prin referire la măsura în care o fac cu conștiință și bine. Important este că retorica care susține managementul performanței trebuie transformată în realitate prin fapte, precum și prin cuvintele oamenilor care au responsabilitatea supremă pentru conducerea afacerii.

Secvența activităților de management al performanței, așa cum este descrisă în acest capitol, nu face decât să ofere un cadru în care managerii, indivizii și echipele lucrează împreună în orice mod care le convine cel mai bine pentru a obține o mai bună înțelegere a ceea ce trebuie făcut, cum trebuie făcut și ceea ce a fost realizat. Acest cadru și filozofia care îl susține pot constitui baza pentru formarea managerilor nou numiți sau potențiali în acest domeniu cheie al responsabilităților lor. De asemenea, poate ajuta la îmbunătățirea performanței managerilor care nu sunt la standarde în acest sens.

O revizuire formală, adesea anuală, este încă o parte importantă a unui cadru de management al performanței, dar nu este cea mai importantă parte. O importanță egală, dacă nu mai mare, este acordată acordului de performanță și procesului continuu de management al performanței.

REVIZUIREA PERFORMANȚEI

Deşi managementul performanţei este un proces continuu, este totuşi necesar să existe o revizuire oficială o dată sau de două ori pe an. Acesta oferă un punct focal pentru luarea în considerare a problemelor cheie de performanţă şi dezvoltare. Această întâlnire de evaluare a performanţei este mijlocul prin care cele cinci elemente primare de management al performanţei: acord, măsurare, feedback, întărire pozitivă şi dialog pot fi puse în valoare.

Revizuirea ar trebui să aibă rădăcini în realitatea performanţei angajatului. Este concret, nu abstract şi permite managerilor şi indivizilor să arunce o privire pozitivă împreună asupra modului în care performanţa poate deveni mai bună în viitor şi asupra modului în care pot fi rezolvate orice probleme în îndeplinirea standardelor de performanţă şi atingerea obiectivelor. Indivizii ar trebui încurajaţi să îşi evalueze propria performanţă şi să devină agenţi activi pentru schimbare în îmbunătăţirea rezultatelor lor. Managerii ar trebui să fie încurajaţi să adopte rolul lor propice: îndrumare şi furnizare de sprijin şi îndrumare.

Nu ar trebui să existe surprize într-o revizuire oficială dacă problemele de performanţă au fost tratate aşa cum ar fi trebuit - aşa cum apar în cursul anului. Evaluările tradiţionale nu sunt adesea decât o analiză a locului în care sunt cei implicaţi acum şi de unde au venit. Această abordare statică şi istorică nu este ceea ce înseamnă managementul performanţei. Adevăratul rol al managementului performanţei este de a aştepta cu nerăbdare ceea ce trebuie să facă oamenii pentru a atinge scopul postului, pentru a face faţă noilor provocări, pentru a-şi folosi şi mai bine cunoştinţele, abilităţile şi abilităţile, pentru a-şi dezvolta capacităţile prin stabilirea unei agende de învăţare autogestionată şi pentru a ajunge la un acord cu privire la orice domenii în care performanţa trebuie îmbunătăţită şi cum ar trebui să aibă loc această îmbunătăţire. De asemenea, acest proces îi ajută pe manageri să-şi îmbunătăţească capacitatea de a conduce, ghida şi dezvolta persoanele şi echipele pentru care sunt responsabili.

Cea mai obişnuită practică este de a avea o evaluare anuală (65% dintre respondenţii la sondajul CIPD din 2003). Evaluări de două ori pe an au fost efectuate de 27% dintre respondenţi. Aceste analize au condus direct la încheierea unui acord de performanţă (la aceeaşi întâlnire sau mai târziu). Se poate susţine că evaluările formale nu sunt necesare şi că este mai bine să se efectueze evaluări informale ca parte a practicii obişnuite de bună gestionare care trebuie efectuată atunci când este necesar. Astfel de analize informale sunt valoroase ca parte a procesului continuu de management al performanţei (gestionarea performanţei pe tot parcursul anului, aşa cum sa discutat în capitolul anterior). Dar este totul de spus pentru o revizuire anuală sau semestrială care rezumă concluziile la care s-a ajuns la evaluările anterioare şi oferă o bază solidă pentru un nou acord de performanţă şi un cadru pentru revizuirea informală a performanţei, ori de câte ori este cazul.

Criterii de evaluare a performanței

Criteriile de evaluare a performanţei ar trebui să fie echilibrate între:

- realizări în raport cu obiectivele;
- nivelul de cunoştinţe şi abilităţi deţinute şi aplicate (competenţe);
- comportamentul la locul de muncă deoarece afectează performanţa (competenţe);
- gradul în care comportamentul susţine valorile de bază ale organizaţiei;
- eficacitatea de zi cu zi.

Criteriile nu ar trebui să se limiteze la câteva obiective cuantificate, aşa cum a fost adesea cazul în schemele tradiţionale de evaluare. În multe cazuri, cel mai important aspect va fi eficienţa de zi cu zi a deţinătorilor de post în îndeplinirea standardelor de performanţă continuă asociate sarcinilor lor cheie. Este posibil să nu fie posibil să se convină în fiecare an de noi obiective cuantificate semnificative pentru unele locuri de muncă. Trebuie acordată o atenţie egală comportamentului care a produs rezultatele ca şi rezultatelor în sine.

Revizuirea se poate încheia cu o evaluare a performanţei (vezi pagina 512).

Realizarea unei întâlniri de evaluare a performanței

Există 12 reguli de aur pentru desfăşurarea întâlnirilor de evaluare a performanţei.

1. *Fii pregătit.* Managerii ar trebui să se pregătească făcând referire la o listă de obiective convenite şi la notele lor privind performanţa de-a lungul anului. Ei ar trebui să-şi formeze opinii despre motivele succesului sau eşecului şi să decidă unde să laude, care probleme de performanţă ar trebui menţionate şi ce măsuri ar putea fi luate pentru a le depăşi. De asemenea, ar trebui să se gândească la orice schimbări care au avut loc sau sunt avute în vedere în rolul individului şi la obiectivele de muncă şi personale pentru perioada următoare. Indivizii ar trebui, de asemenea, să se pregătească pentru a identifica realizările şi problemele şi pentru a fi pregătiţi să-şi evalueze propria performanţă la întâlnire. De asemenea, ar trebui să noteze orice puncte pe care doresc să le ridice despre munca şi perspectivele lor.
2. *Lucraţi la o structură clară.* Întâlnirea ar trebui să fie planificată pentru a acoperi toate punctele identificate în timpul pregătirii. Ar trebui să fie acordat suficient timp pentru o discuţie completă - întâlnirile grăbite vor fi ineficiente. De obicei, este necesară o oră sau două pentru a obţine valoarea maximă din recenzie.
3. *Creaţi atmosfera potrivită.* O întâlnire de succes depinde de crearea unui mediu informal în care să poată avea loc un schimb de opinii complet, sincer, dar prietenos. Cel mai bine este să începeţi cu o discuţie destul de generală înainte de a intra în orice detaliu.
4. *Oferiţi feedback bun.* Indivizii trebuie să ştie cum se descurcă. Feedback-ul ar trebui să se bazeze pe dovezi faptice. Se referă la rezultate, evenimente, incidente critice şi comportamente semnificative care au afectat performanţa în moduri specifice. Feedback-ul ar trebui să fie prezentat într-o manieră care să permită indivizilor să recunoască şi să accepte natura sa faptică - ar trebui să fie o descriere a ceea ce sa întâmplat, nu o judecată.

Ar trebui oferit feedback pozitiv asupra lucrurilor pe care individul le-a făcut bine, pe lângă domeniile de îmbunătăţire. Oamenii sunt mai susceptibili de a lucra pentru a-şi îmbunătăţi performanţa şi a-şi dezvolta abilităţile dacă se simt împuterniciţi de proces.

5. *Utilizaţi timpul în mod productiv.* Revizorul ar trebui să testeze înţelegerea, să obţină informaţii şi să caute propuneri şi sprijin. Ar trebui să i se acorde timp individului pentru a-şi exprima opiniile pe deplin şi pentru a răspunde oricăror comentarii făcute de manager. Întâlnirea ar trebui să ia forma unui dialog între două părţi interesate şi implicate, ambele cautând o concluzie pozitivă.
6. *Folosiţi laudele.* Dacă este posibil, managerii ar trebui să înceapă cu laude pentru o anumită realizare, dar aceasta ar trebui să fie sinceră şi meritată. Lauda îi ajută pe oameni să se relaxeze - toată lumea are nevoie de încurajare şi apreciere.
7. *Lasă indivizii să vorbească cea mai mare parte.* Acest lucru le permite să-şi scoată lucrurile de pe piept şi îi ajută să simtă că primesc o audiere corectă. Folosiţi întrebări deschise (adică întrebări care invită persoana să se gândească la ce să răspundă, mai degrabă decât să indice răspunsul aşteptat). Acest lucru este pentru a încuraja oamenii să se extindă.
8. *Invitaţi la autoevaluare.* Aceasta este pentru a vedea cum arată lucrurile din punctul de vedere al individului şi pentru a oferi o bază pentru discuţii - mulţi oameni se subestimează pe ei înşişi. Pune întrebări precum:

   - Cât de bine simţi că te-ai descurcat?
   - Care crezi că sunt punctele tale forte?
   - Ce iti place cel mai mult/mai putin la jobul tau?
   - De ce crezi că proiectul a mers bine?
   - De ce crezi că nu ai îndeplinit această ţintă?

9. *Discutaţi despre performanţă, nu despre personalitate.* Discuţiile privind performanţa ar trebui să se bazeze pe dovezi faptice, nu pe opinie. Faceţi referire întotdeauna la evenimente sau comportament reale şi la rezultate în comparaţie cu măsurile de performanţă convenite. Indivizilor ar trebui să li se ofere o mulţime de spaţiu pentru a explica de ce s-a întâmplat sau nu ceva.
10. *Încurajează analiza performanţei.* Nu distribui doar laude sau vina. Analizaţi împreună şi obiectiv de ce lucrurile au mers bine sau prost şi ce se poate face pentru a menţine un standard ridicat sau pentru a evita problemele în viitor.
11. *Nu faceţi critici neaşteptate.* Nu ar trebui să existe surprize. Discuţia ar trebui să se refere doar la evenimente sau comportamente care au fost notate în momentul în care au avut loc. Feedback-ul cu privire la performanţă ar trebui să fie imediat. Nu ar trebui să aştepte până la sfârşitul anului. Scopul revizuirii oficiale este de a reflecta pe scurt asupra experienţelor din perioada de revizuire şi, pe această bază, de a privi în viitor.
12. *Acordaţi obiective măsurabile şi un plan de acţiune.* Scopul ar trebui să fie încheierea şedinţei de revizuire cu o notă pozitivă.

Aceste reguli de aur pot suna destul de simple şi evidente, dar ele vor funcţiona corect doar într-o cultură care susţine acest tip de abordare. De aici şi importanţa obţinerii şi păstrării suportului de top management şi nevoia de a avea o grijă deosebită în dezvoltarea şi introducerea sistemului şi în formarea managerilor *şi* a personalului acestora.

EVALUAREA PERFORMANȚEI

Majoritatea schemelor de management al performanţei includ o anumită formă de evaluare. Aceasta indică calitatea performanţei sau a competenţei atinse sau afişate de un angajat prin selectarea nivelului pe o scară care corespunde cel mai îndeaproape cu punctul de vedere al evaluatorului asupra cât de bine s-a descurcat individul. O scară de evaluare ar trebui să ajute la formularea judecăţilor şi permite ca acele judecăţi să fie clasificate pentru a informa deciziile privind performanţa sau plata contribuţiilor sau pur şi simplu pentru a produce un rezumat instantaneu pentru evidenţa cât de bine se descurcă sau nu atât de bine cuiva.

Motivul pentru evaluare

Există patru argumente pentru evaluare:

1. Recunoaşte faptul că toţi ne formăm o viziune de ansamblu asupra performanţei oamenilor care lucrează pentru noi şi că are sens să ne exprimăm acest punct de vedere în mod explicit împotriva unui cadru de referinţă, mai degrabă decât să îl ascundem. Astfel, managerii pot fi traşi la răspundere pentru ratingurile pe care le fac şi li se poate cere să le justifice.

2. Este util să rezumaţi judecăţile despre oameni – indicând cine sunt performanţii excepţionali sau subperformanţii şi cine sunt performanţii de bază de încredere, astfel încât să se poată lua măsuri (de dezvoltare sau o formă de recompensă).
3. Este imposibil să se plătească performanţa sau contribuţia fără rating - trebuie să existe o metodă care să facă legătura între mărimea unui premiu şi nivelul de realizare individuală. Cu toate acestea, acesta nu este de fapt cazul: multe organizaţii cu contribuţii sau plăţi de performanţă nu includ ratinguri ca parte a procesului de management al performanţei (23% dintre respondenţii la sondajul e-reward 2005).
4. Transmite un mesaj clar oamenilor despre cum se descurcă şi îi poate motiva să îmbunătăţească performanţa dacă caută un răspuns la întrebarea: „Ce trebuie să fac pentru a obţine o evaluare mai mare data viitoare?”

Tipuri de scale de evaluare

Scalele de evaluare pot fi definite alfabetic (a, b, c etc.) sau numeric (1, 2, 3, etc). Abrevierile sau

iniţialele (ex pentru excelent etc.) sunt uneori folosite în încercarea de a ascunde natura ierarhică a scalei. Punctele alfabetice sau numerice ale scalei de puncte pot fi descrise adjectiv, de exemplu, a = excelent, b = bun, c = satisfăcător şi d = nesatisfăcător.

Alternativ, nivelurile de scară pot fi precizate, ca în exemplul următor:

- *Performanţă excepţională:* depăşeşte aşteptările şi aduce în mod constant o contribuţie remarcabilă care extinde semnificativ impactul şi influenţa rolului.
- *Performanţă bine echilibrată:* îndeplineşte obiectivele şi cerinţele rolului, desfăşoară în mod consecvent într-o manieră competentă.
- *Performanţă abia eficientă:* nu îndeplineşte toate obiectivele sau cerinţele de rol ale rolului; sunt necesare îmbunătăţiri semnificative ale performanţei.
- *Performanţă inacceptabilă:* nu îndeplineşte majoritatea obiectivelor sau cerinţelor rolului; arată o lipsă de angajament faţă de îmbunătăţirea performanţei sau o lipsă de abilităţi, care a fost discutată înainte de evaluarea performanţei.

Sondajul CIPD 2004c a constatat că majoritatea organizaţiilor aveau cinci niveluri. Unele organizaţii se mulţumesc cu trei niveluri, dar nu există nicio dovadă că o singură abordare este net superioară alteia, deşi cu cât numărul de niveluri este mai mare, cu atât se solicită mai mult managerilor sub forma unei judecăţi discriminatorii. Cu toate acestea, pare să fie preferabil ca definiţiile nivelurilor să fie pozitive mai degrabă decât negative şi ca acestea să ofere cât mai multe îndrumări posibil cu privire la alegerea ratingurilor. Este la fel de important să ne asigurăm că definiţiile nivelurilor sunt compatibile cu cultura organizaţiei şi că se acordă o atenţie deosebită asigurării că managerii le folosesc cât mai consecvent posibil.

Probleme cu ratingul

Evaluările sunt în mare măsură subiective şi este dificil să se obţină coerenţă între ratingurile acordate de diferiţi manageri (modalităţile de a obţine judecăţi consistente sunt discutate mai jos). Deoarece noţiunea de „performanţă" este adesea neclară, subiectivitatea poate creşte. Chiar dacă obiectivitatea este atinsă, a rezuma performanţa totală a unei persoane cu o singură evaluare este o suprasimplificare grosolană a ceea ce poate fi un set complex de factori care influenţează acea performanţă - a face acest lucru după o discuţie detaliată a punctelor forte şi a punctelor slabe sugerează că ratingul va fi o judecată superficială şi arbitrară. A eticheta oamenii drept „medii" sau „sub medie" sau orice termeni echivalenti sunt folosiţi, este atât înjositor, cât şi demotivant.

Întreaga şedinţă de evaluare a performanţei poate fi dominată de faptul că se va încheia cu un rating, limitând astfel sever orientarea spre viitor şi dezvoltarea întâlnirii, ceea ce este extrem de important. Acesta este mai ales cazul în cazul în care ratingul guvernează

performanţa sau creşterile plăţilor contribuţiilor.

Obținerea coerenței în rating

Problema cu scalele de rating este că este foarte dificil, dacă nu imposibil, fără un management foarte atent, să ne asigurăm că managerii responsabili de rating adoptă o abordare consecventă, iar asta înseamnă că deciziile privind performanţa sau plata contribuţiilor vor fi suspecte. Este aproape inevitabil ca unii oameni să fie mai generoşi decât alţii, în timp ce alţii vor fi mai duri cu personalul lor. Unii manageri pot fi inconsecvenţi în distribuirea evaluărilor către personalul lor, deoarece se complac în favoritism sau prejudecăţi.

Evaluările pot fi, desigur, monitorizate şi contestate dacă distribuţia lor este semnificativ neconformă, iar sistemele bazate pe computer au fost introduse în acest scop în unele organizaţii. Însă mulţi manageri doresc să facă tot ce este mai bun pentru personalul lor, fie pentru că cred cu adevărat că sunt mai buni, fie pentru că încearcă să câştige favoarea. În aceste circumstanţe, poate fi dificil să le provoci.

Metodele disponibile pentru creşterea consistenţei sunt descrise mai jos.

Antrenamentul

Instruirea poate avea loc sub forma unor ateliere de „consecvenţă" pentru manageri care discută despre modul în care ratingurile pot fi justificate în mod obiectiv şi testează deciziile de evaluare pe simulare.

date de evaluare a performanţei. Acest lucru poate construi un nivel de înţelegere comună despre nivelurile de rating.

Evaluări de la colegi

Grupuri de manageri se întâlnesc pentru a revizui tiparul evaluărilor celuilalt şi pentru a contesta decizii sau distribuţii neobişnuite. Acest proces de moderare sau calibrare necesită timp, dar este posibil cel mai bun mod de a obţine un grad rezonabil de consistenţă, mai ales atunci când membrii grupului împărtăşesc anumite cunoştinţe despre performanţa personalului celuilalt ca clienţi interni.

Monitorizare

Distribuţia evaluărilor este monitorizată de un departament central, de obicei HR, care contestă orice tipare neobişnuită şi identifică şi pune sub semnul întrebării ceea ce par a fi diferenţe nejustificate între ratingurile departamentelor.

Consecvenţa la un preţ poate fi obţinută şi prin distribuţie sau clasare forţată, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol.

Concluzii privind ratingurile

Multe organizaţii păstrează evaluările deoarece percep că avantajele depăşesc dezavantajele. Cu toate acestea, acele afaceri care doresc să sublinieze aspectul de dezvoltare al managementului performanţei şi să minimizeze, chiar să elimine, elementul de remunerare a performanţei, vor fi convinse de obiecţiile la rating şi se vor dispensa cu totul de ele, bazându-se în schimb pe analiza şi evaluarea generală.

TRACTARE CU PERFORMANȚI SUBPERFORMANȚI

Îmbunătăţirea performanţei este o parte fundamentală a procesului continuu de management al performanţei. Scopul ar trebui să fie cel pozitiv de a maximiza performanţa înaltă, deşi aceasta implică luarea de măsuri pentru a face faţă subperformanţei. Când gestionaţi performanţii slabi, amintiţi-vă de sfatul dat de Handy (1989) că ar trebui să fie vorba despre „aplaudarea succesului şi iertarea eşecului". El sugerează că greşelile ar trebui folosite ca o oportunitate de învăţare – „ceva posibil doar dacă greşeala este *cu adevărat* iertată pentru că altfel lecţia este auzită ca o mustrare şi nu ca o ofertă de ajutor".

Când avem de-a face cu performanţii slabi, ar trebui să se ţină seama de următoarele comentarii ale lui Risher (2003): „Performanţa slabă este cel mai bine văzută ca o problemă în care angajatorul şi conducerea sunt amândoi responsabili. De fapt, se poate argumenta că este puţin probabil să apară dacă oamenii sunt gestionaţi eficient. Acesta este un alt mod de a spune vechiul armata: „Nu există soldaţi răi, ci doar ofiţeri răi".

Gestionarea subperformanţelor este, prin urmare, un proces pozitiv care se bazează pe feedback pe tot parcursul anului şi aşteaptă cu nerăbdare ceea ce poate fi făcut de către indivizi pentru a depăşi problemele de performanţă şi, mai important, modul în care managerii pot oferi sprijin şi ajutor.

Cei cinci paşi de bază necesari pentru a gestiona persoanele cu performanţe slabe sunt următorii.

1. *Identificaţi şi acceptaţi problema.* Analizaţi feedback-ul şi, pe cât posibil, obţineţi acordul individului cu privire la care a fost deficitul. Feedback-ul poate fi oferit de manageri, dar într-un fel poate fi integrat în job. Acest lucru are loc atunci când indivizii sunt conştienţi de obiectivele şi standardele lor, ştiu ce măsuri de performanţă vor fi utilizate şi fie primesc feedback/informaţii de control în mod automat, fie au acces uşor la acestea. Ei vor fi apoi în măsură să îşi măsoare şi să-şi evalueze propria performanţă şi, dacă sunt bine motivaţi şi bine pregătiţi, vor lua propriile acţiuni corective. Cu alte cuvinte, există un mecanism de autoreglare de feedback . Aceasta este o situaţie pe care managerii ar trebui să se străduiască să o creeze pe motiv că este mai bine să previi decât să vindeci.
2. *Stabiliţi motivul (motivele) deficitului.* Atunci când caută motivele oricăror deficienţe,

managerul nu ar trebui să încerce grosolan să dea vina. Scopul ar trebui să fie ca managerul şi individul să identifice împreună faptele care au contribuit la problema. Pe baza acestei analize faptice pot fi luate decizii cu privire la ce să facă în legătură cu aceasta de către individ, manager sau cei doi care lucrează împreună.

Este necesar mai întâi să identificăm orice cauze care sunt externe postului şi în afara controlului fie al managerului, fie al individului. Orice factor care se află în controlul individului şi/sau al managerului poate fi apoi luat în considerare. Ceea ce trebuie determinat este măsura în care motivul problemei se datorează faptului că individul:

- nu a primit sprijin sau îndrumare adecvată din partea managerului său;
- nu a înţeles pe deplin ce era de aşteptat să facă;
- nu a putut face - abilitate;
- nu ştia cum să o facă - pricepere;
- nu ar face-o - atitudine.

3. *Decideţi şi conveniţi asupra acţiunii necesare.* Măsurile pot fi luate de către individ, manager sau ambele părţi. Aceasta ar putea include:

   - persoana care ia măsuri pentru a îmbunătăţi abilităţile sau a schimba comportamentul;
   - schimbarea atitudinilor individuale – provocarea este că oamenii nu îşi vor schimba atitudinile pur şi simplu pentru că li se spune să facă acest lucru; pot fi doar ajutaţi să înţeleagă că anumite modificări ale comportamentului lor ar putea fi benefice nu numai organizaţiei, ci şi pentru ei înşişi;
   - managerul oferind mai mult sprijin sau îndrumare;
   - managerul şi persoana lucrează împreună pentru a clarifica aşteptările;
   - managerul şi individul lucrează în comun pentru a dezvolta abilităţi şi abilităţi - acesta este un parteneriat în sensul că se va aştepta ca indivizii să facă paşi pentru a se dezvolta, dar managerii pot oferi ajutor, după cum este necesar, sub formă de coaching, formare şi furnizare de experienţă suplimentară.

   Indiferent de acţiunea convenită, ambele părţi trebuie să înţeleagă cum vor şti că a reuşit. Se pot face aranjamente de feedback, dar indivizii ar trebui încurajaţi să-şi monitorizeze propria performanţă şi să ia măsuri suplimentare după cum este necesar.

4. *Resursează acţiunea.* Furnizaţi îndrumarea, formarea, îndrumarea, experienţa sau facilităţile necesare pentru a permite acţiunile convenite.
5. *Monitorizaţi şi oferiţi feedback.* Atât managerii, cât şi persoanele fizice monitorizează performanţa , se asigură că feedback-ul este furnizat sau obţinut şi analizat şi convin asupra oricăror acţiuni suplimentare care ar putea fi necesare.

INTRODUCEREA MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI

Programul de introducere a managementului performanţei ar trebui să ţină cont de faptul că unul dintre principalele motive pentru care eşuează este că managerii de linie nu sunt interesaţi, sau nu au abilităţile, sau ambele. Este important să obţineţi acceptarea din partea conducerii de vârf, astfel încât conducerea lor să poată încuraja managerii de linie să îşi joace rolul. Pentru a asigura acceptarea, procesul trebuie să fie simplu (nu prea multă hârtie), iar managerii trebuie să fie convinşi că timpul pe care îl petrec va fi răsplătit în termeni de performanţă îmbunătăţită. Abilităţile solicitante de încheiere a acordurilor de performanţă , stabilirea obiectivelor, evaluarea performanţei, oferirea de feedback şi coaching trebuie dezvoltate prin formare formală completată de coaching şi utilizarea de mentori.

Respondenţii la sondajul e Reward 2005 au oferit sfaturi practice excelente cu privire la introducerea managementului performanţei sau la efectuarea de modificări substanţiale la o schemă existentă. Acest lucru este rezumat mai jos cu citate de la respondenţi pentru a-şi ilustra punctele de vedere.

Dos

Cele mai frecvent menţionate „do" în ordinea frecvenţei au fost:

- consulta/implica;
- asigura instruire;
- comunicare (proces şi beneficii);
- obţineţi acceptarea de la conducerea superioară;
- alinierea şi asigurarea relevanţei la nevoile organizaţionale/de afaceri/părţi interesate;
- păstrează-l simplu;
- obţineţi proprietatea de la managerii de linie;
- asigurarea scopului şi proceselor clare;
- monitorizează şi evaluează;
- alinierea la cultură;
- planificaţi şi pregătiţi-vă cu atenţie;
- alinierea cu alte procese de HR;
- rulează o schemă pilot;
- clarificaţi legătura către recompensă;
- trataţi ca pe un proces de afaceri;
- fii realist cu privire la amploarea şi ritmul schimbării;
- definirea aşteptărilor de performanţă;
- face procesul obligatoriu.

Exemple de comentarii

- Nu puteți face niciodată suficientă instruire/coaching atât pentru personal, cât și pentru managerii de linie. Niciodată nu poți comunica prea mult cu privire la noile schimbări.
- Asigurați-vă că procesul este văzut ca unul de afaceri, nu ca un proces de resurse umane.
- Păstrați-o simplă și concentrați-vă pe calitatea procesului, mai degrabă decât pe designul procesului în sine (deși designul trebuie să fie adecvat organizației).
- Implicați toți managerii de ce este important și asigurați-vă că au înțelegerea și abilitățile necesare pentru a desfășura procesul. Obțineți acceptare și adaptați-l la nevoile specifice ale organizației. Obțineți sprijinul părților interesate cheie, cum ar fi sindicatul de la început, și faceți-i să lucreze cu dvs. pentru a vinde schema. Acordați obiectivele generale și principiile directoare cu toți cei implicați. Mențineți angajații informați și asigurați-vă că mesajul este consecvent pe tot parcursul.
- Înțelegeți clar de ce o faceți și obiectivele dorite. Implicați alții în proiectarea schemei. Comunicați clar scopul etc.

Nu

Cele mai frecvente „renunțuri" în ordinea frecvenței au fost:

- nu faceți din el doar un exercițiu de umplere a formularelor, cu hârtie intensivă;
- nu o complica prea mult;
- nu te grăbi într-un sistem nou;
- nu subestima timpul necesar introducerii;
- nu continua sa schimbi sistemul;
- nu presupuneți că managerii au abilitățile necesare;
- nu face legătura pentru a plăti;
- nu-i urma orbeste pe altii;
- nu neglijați comunicarea, consultarea și formarea;
- nu presupune că toată lumea vrea.

Exemple de comentarii

- Nu vă așteptați ca personalul să sară de bucurie la perspectiva unui alt mod pe care l-ar vedea de a-i critica în slujba lor. Începeți procesul de gestionare a schimbărilor acolo unde credeți că este personalul, nu acolo unde ați presupus că sunt.
- Nu presupuneți că ceea ce vi se pare evident și logic, ca manager de resurse umane, va părea logic și altor manageri și personal. Nu vă lăsați prins în vorbirea de resurse umane și deveniți pedant în ceea ce privește diferențele dintre „managementul performanței" și „evaluări", sau dintre un „plan personal de dezvoltare/învățare" și un „plan de formare". În calitate de profesioniști în HR, putem fi capabili să argumentăm elocvent diferențele subtile și meritele fiecăruia - pentru majoritatea oamenilor, distincția este absolut lipsită de sens!

- Nu face din acesta doar un exercițiu de completare a formularelor - trebuie să câștigi credința de la manageri că sistemul este benefic, altfel nu va funcționa.
- Nu puneți într-un proces lung și complicat - va deveni mai degrabă o corvoadă de făcut decât un exercițiu semnificativ.
- Nu faceți HR să dețină inițiativa - este un model de îmbunătățire a afacerii și unul pe care afacerea trebuie să-l gestioneze.
- Nu presupuneți că managerii au abilitățile necesare pentru a gestiona performanța în mod echitabil și echitabil, porniți într-o astfel de inițiativă fără obiective clare și fără sprijinul jucătorilor cheie respectați din organizație, puneți roțile în mișcare până la finalizarea unor briefing-uri/instruire extinse.
- Nu subestimați cantitatea de muncă implicată!
- Nu vă așteptați să funcționeze repede. Este nevoie de câțiva ani pentru a integra managementul performanței în etosul organizației.

34

Feedback la 360 de grade

Feedback-ul la 360 de grade este o caracteristică relativ nouă a managementului performanţei, deşi interesul este în creştere. Sondajul Institutului de Personal şi Dezvoltare din 2003 (Armstrong şi Baron, 2004) a constatat că doar 11% dintre organizaţiile vizate l-au folosit, dar sondajul e-reward 2005 a stabilit că 30% au făcut-o. Acest capitol începe cu o definiţie a feedback-ului la 360 de grade şi continuă să descrie modul în care este utilizat şi operat şi să discute avantajele şi dezavantajele sale şi metodele de introducere.

FEEDBACK DE 360 DE GRADE DEFINIT

Feedback-ul la 360 de grade a fost definit de Ward (1995) ca: „Colectarea sistematică şi feedback-ul de date privind performanţa asupra unui individ sau grup derivate de la un număr de părţi interesate asupra performanţei lor".

Datele sunt de obicei reintroduse sub formă de evaluări în funcţie de diferite dimensiuni de performanţă. Feedback-ul la 360 de grade este denumit şi evaluare multi-sursă sau feedback multi-evaluator.

Datele de performanţă într-un proces de feedback la 360 de grade, aşa cum se arată în Figura 34.1, pot fi generate pentru persoane de la persoana căreia îi raportează, sub raporturile lor direcţi, colegii lor (care ar putea fi membri ai echipei şi/sau colegi din alte părţi ale organizaţiei) şi clienţii externi şi interni.

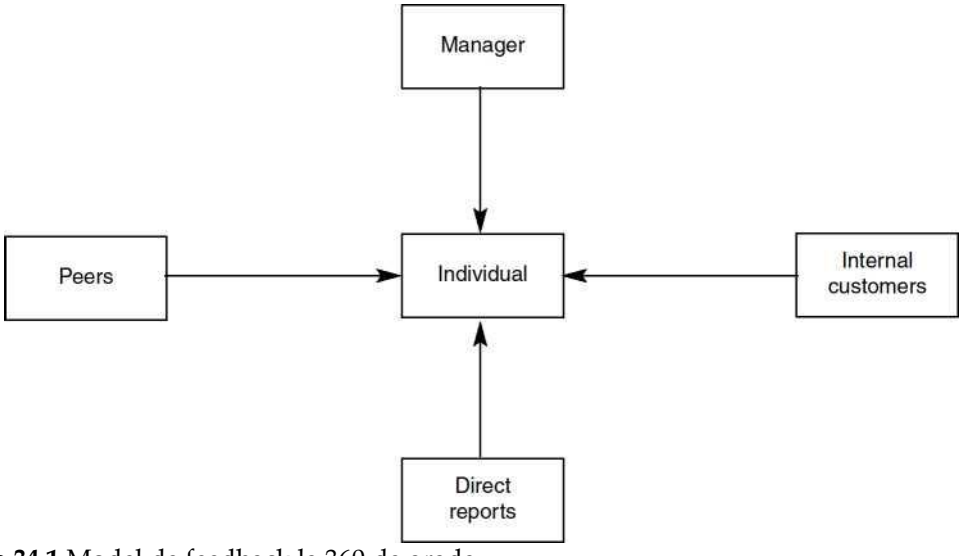


Figura 34.1 Model de feedback la 360 de grade

Gama de feedback ar putea fi extinsă pentru a include şi alte părţi interesate - clienţi externi, clienţi sau furnizori (acest lucru este uneori cunoscut sub numele de feedback de 540 de grade). Un proces de autoevaluare poate fi, de asemenea, încorporat folosind, în scopuri de comparaţie, aceleaşi criterii ca şi ceilalţi generatori de feedback.

Feedback-ul poate fi iniţiat în întregime de către colegi (în cadrul unei echipe) sau atât de către colegi, cât şi de liderii de echipă. De asemenea, poate lua forma unui feedback la 180 de grade sau în sus, atunci când acesta este dat de subordonaţi managerilor lor. Feedback-ul poate fi prezentat direct indivizilor , managerilor acestora sau ambelor. Consilierea şi coachingul de specialitate pentru indivizi, ca urmare a feedback-ului, pot fi furnizate de un membru al departamentului de resurse umane sau de un consultant extern.

UTILIZAREA FEEDBACK-ului la 360 de grade

Feedback-ul la 360 de grade este folosit pentru mai multe scopuri. Cercetările efectuate de Ashridge Management Research Group (Handy *şi colab.* 1996) au descoperit că, de obicei, feedback-ul la 360 de grade face parte dintr-un program de dezvoltare personală sau management. Cei 45 de utilizatori acoperiţi de sondaj s-au împărţit în următoarele grupuri:

- 71% l-au folosit doar pentru a sprijini învăţarea şi dezvoltarea;

- 23% l-au folosit pentru a sprijini o serie de procese de HR, cum ar fi evaluarea, resursele şi

planificarea succesiunii;
- 6% l-au folosit pentru a sprijini deciziile de salarizare.

Sondajul din 1997 realizat de Grupul de management al performanţei (nepublicat) a 22 de organizaţii, folosind feedback la 360 de grade, a constatat că:

- 77 la sută fie nu au fost de acord, fie nu au fost puternic de acord cu afirmaţia conform căreia este „un instrument de dezvoltare personală şi nu ar trebui utilizat în scopuri mai extinse de resurse umane sau organizaţionale";
- 81 la sută nu au fost de acord sau au fost puternic de acord că „utilizarea naturală a feedback-ului la 360 de grade este de a oferi o bază pentru recompensă".

Cercetarea efectuată de Armstrong şi Baron (1998) pentru IPD a constatat, de asemenea, că cele 51 de organizaţii acoperite de cercetare au folosit predominant feed- back de 360 de grade pentru a ajuta la evaluarea nevoilor de dezvoltare şi ca bază pentru coaching-ul performanţei. Doar o cincime dintre respondenţi l-au folosit pentru a determina o notă de performanţă sau o remuneraţie.

JUSTIFICAREA FEEDBACK-ULUI 360 DE GRADE

Raţiunea principală pentru feedback-ul la 360 de grade a fost exprimată de Turnow (1993) după cum urmează:

> Activitățile la 360 de grade se bazează, de obicei, pe două ipoteze cheie: (1) că conștientizarea oricărei discrepanțe între modul în care ne vedem pe noi înșine și modul în care ne văd ceilalți crește conștientizarea de sine și (2) că conștientizarea de sine sporită este cheia pentru performanța maximă ca lider și, astfel, devine un bloc de bază pentru programele de management și dezvoltare a leadershipului.

London şi Beatty (1993) au sugerat că justificarea pentru feed- back la 360 de grade este următoarea:

- Feedback-ul la 360 de grade poate deveni o intervenţie organizaţională puternică pentru a creşte conştientizarea importanţei alinierii comportamentului liderului, a rezultatelor unităţii de lucru şi a aşteptărilor clienţilor, precum şi a creşterii participării angajaţilor la dezvoltarea leadershipului şi eficacitatea unităţii de lucru.
- Feedback-ul la 360 de grade recunoaşte complexitatea managementului şi valoarea contribuţiilor din diverse surse - este axiomatic că managerii nu ar trebui să evalueze comportamentele pe care nu le pot observa, iar comportamentele de conducere ale subordonaţilor ar putea să nu fie cunoscute de managerii lor.

- Feedback-ul la 360 de grade atrage atenţia asupra dimensiunilor importante ale performanţei, care ar putea fi neglijate până acum de către organizaţie.

FEEDBACK 360 DE GRADE - METODOLOGIE

Chestionarul

Procesele de feedback la 360 de grade obţin de obicei date din chestionare, care măsoară din diferite perspective comportamentele indivizilor în raport cu o listă de competenţe. De fapt, ei cer o evaluare: 'cât de bine face... face...?' Modelul de competenţă poate fi unul dezvoltat în cadrul organizaţiei sau rubricile de competenţă pot fi furnizate de furnizorul unui chestionar.

Dimensiunile se pot referi în linii mari la leadership, management şi abordări ale muncii. Titlurile utilizate în chestionarul de 360 de grade al grupului de management al performanţei sunt:

- conducere;
- jucător de echipă/conduce oameni;
- autogestionare;
- comunicare;
- viziune;
- abilităţi organizatorice;
- luarea deciziilor;
- expertiza;
- conduce;
- adaptabilitate.

Rubrica de conducere, de exemplu, este definită astfel: „Împărtăşeşte o viziune clară şi se concentrează pe realizarea acesteia. Demonstrează angajamentul faţă de misiunea organizaţiei. Oferă un simţ coerent al scopului şi direcţiei, atât pe plan intern, cât şi extern, valorificând energia şi entuziasmul personalului.'

Evaluări

Evaluările sunt date de generatorii feedback-ului pe o scară pentru fiecare rubrică. Aceasta se poate referi atât la importanţă, cât şi la performanţă, ca în chestionarul PILAT, care le cere celor care îl completează să evalueze importanţa fiecărui item pe o scară de la 1 (neimportant) la 6 (esenţial) şi performanţa pe o scară de la 1 (slab în acest domeniu) la 6 (remarcabil).

Prelucrarea datelor

Chestionarele sunt procesate în mod normal cu ajutorul unui software dezvoltat în cadrul organizaţiei sau, cel mai frecvent, furnizat de furnizori externi. Acest lucru permite colectarea şi analiza datelor să fie finalizate rapid, cu un efort minim şi într-un mod care facilitează prezentarea grafică şi numerică.

Prezentarea grafică este de preferat ca mijloc de uşurare a procesului de asimilare a datelor. Cea mai simplă metodă este de a produce un profil, aşa cum este ilustrat în figură 34.2.

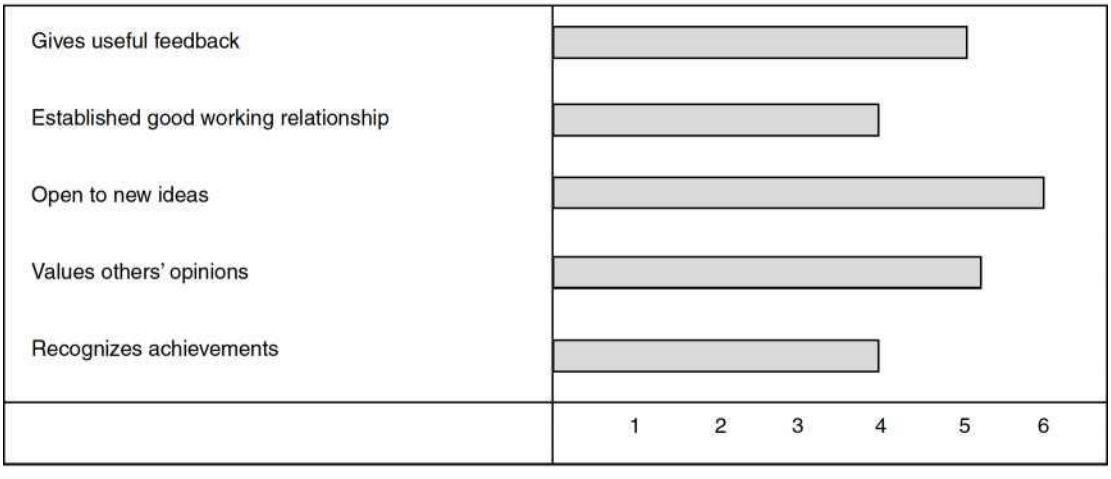


Figure 34.2 360-degree feedback profile

Unele dintre software-ul proprietar prezintă datele de feedback într-o formă mult mai elaborată.

Feedback

Feedback-ul este adesea anonim şi poate fi prezentat individului (cel mai frecvent), managerului individului (mai puţin frecvent) sau atât individului, cât şi managerului. Unele organizaţii nu aranjează ca feedbackul să fie anonim. Dacă feedback-ul este sau nu anonim depinde de cultura organizaţiei - cu cât cultura este mai deschisă, cu atât este mai probabil ca

sursa feedback-ului să fie dezvăluită.

Acţiune

Acţiunea generată de feedback va depinde de scopurile procesului, adică de dezvoltare, evaluare sau salarizare. Dacă scopul este în primul rând de dezvoltare, acţiunea poate fi lăsată în seama indivizilor ca parte a planurilor lor personale de dezvoltare, dar procesul de planificare poate fi împărtăşit între indivizi şi managerii lor dacă ambii au acces la informaţii. Chiar dacă datele ajung doar la individ, ele pot fi discutate într-o întâlnire de evaluare a performanţei, astfel încât să se poată face planuri comune şi sunt multe de spus pentru adoptarea acestei abordări.

DEZVOLTARE ȘI IMPLEMENTARE

Pentru a dezvolta şi implementa feedback la 360 de grade, trebuie să luaţi următorii paşi:

1. *Definiţi obiectivele* - este important să definiţi exact ce feedback la 360 de grade se aşteaptă să obţină. Va fi necesar să se precizeze măsura în care este preocupat de dezvoltarea personală, evaluare sau salariu.
2. *Decideţi destinatarii* - cine va fi la capătul de primire a feedback-ului. Acesta poate fi un indiciu despre cine va fi acoperit în cele din urmă după o schemă pilot.
3. *Decideţi cine va oferi feedback -ul* - managerul individului, raportori direcţi, membri ai echipei, alţi colegi, clienţi interni şi externi. De asemenea, va trebui luată o decizie privind dacă personalul de resurse umane sau consultanţii externi ar trebui să ia parte pentru a ajuta managerii să folosească feedback-ul. Va trebui luată o decizie suplimentară dacă feedback-ul ar trebui sau nu să fie anonim (de obicei este).
4. *Decideţi asupra domeniilor de lucru şi comportamentului* asupra cărora va fi oferit feedback - acesta poate fi în conformitate cu un model de competenţă existent sau poate lua forma unei liste de rubrici pentru dezvoltare. În mod clar, modelul ar trebui să se potrivească cu cultura, valorile şi tipul de muncă desfăşurată în organizaţie. Dar s-ar putea decide că o listă de titluri sau întrebări dintr-un pachet software ar fi acceptabilă, cel puţin pentru început.
5. *Decideţi asupra modului de colectare a datelor* - chestionarul ar putea fi proiectat în casă sau ar putea fi adoptat un chestionar al unui consultant sau al furnizorului de software, cu posibila opţiune de modificare ulterior pentru a se potrivi mai bine.
6. *Decideţi asupra analizei şi prezentării datelor* - din nou, decizia este asupra dezvoltării software-ului intern sau a utilizării unui pachet. Majoritatea organizaţiilor care instalează feedback la 360 de grade cumpără, de fapt, un pachet de la o firmă de consultanţă sau de software. Dar scopul ar trebui să fie să fie cât mai simplu posibil.
7. *Planificaţi programul iniţial de implementare* - este de dorit pilotarea procesului, de preferinţă

la nivel superior sau cu toți managerii dintr-o funcție sau departament. Schema pilot va trebui să fie lansată cu comunicări către cei implicați despre scopul feedback-ului la 360 de grade, cum va funcționa și rolul pe care îl vor juca. Scopul este de a preciza beneficiile și, pe cât posibil, de a atenua orice temeri. De asemenea, va fi necesară instruirea în a oferi și a primi feedback.

8. *Analizați rezultatul schemei-pilot* - reacțiile celor care participă la o schemă pilot ar trebui analizate și trebuie făcute modificările necesare procesului, pachetului de comunicare și instruirii.
9. *Planificați și implementați programul complet* - acesta ar trebui să includă briefing, comunicare, instruire și sprijin din partea HR și, eventual, a consultanților externi.
10. *Monitorizați și evaluați* - urmăriți în mod deosebit implementarea inițială a feedback-ului, dar monitorizarea ar trebui să continue. Acesta este un proces care poate provoca anxietate și stres, sau poate produce puțin câștig practic în ceea ce privește dezvoltarea și performanța îmbunătățită pentru mult efort.

FEEDBACK LA 360 DE grade - AVANTAJE ȘI DEZAVANTAJE

Sondajul realizat de Performance Management Group în 1997 (nepublicat) a arătat că respondenții credeau că următoarele beneficii rezultă din utilizarea feedback-ului la 360 de grade:

- Indivizii obțin o perspectivă mai largă asupra modului în care sunt percepuți de ceilalți decât era posibil anterior.
- Creșterea gradului de conștientizare și relevanță a competențelor.
- Conștientizarea sporită de către managementul superior că și ei au nevoi de dezvoltare.
- Feedback mai de încredere pentru managerii superiori cu privire la performanța lor.
- Obținerea acceptării principiului mai multor părți interesate ca măsură a performanței.
- Încurajarea unui feedback mai deschis - noi perspective.
- Consolidarea competențelor dorite ale afacerii.
- A oferit o imagine mai clară conducerii superioare a valorii reale a individului (deși au avut tendința de a exista unele sindroame cu efect de „halo").
- Clarificate angajaților aspectele critice de performanță.
- Deschide feedbackul și oferă oamenilor o viziune mai rotunjită asupra performanței decât

au avut anterior.

- Identificarea domeniilor cheie de dezvoltare pentru individ, departament şi organizaţie în ansamblu.

- Identificaţi punctele forte care pot fi folosite pentru cel mai bun avantaj al afacerii.
- O vedere rotunjită asupra performanţei unui individ/a unei echipe/a organizaţiei şi care sunt punctele sale forte şi punctele slabe.
- A crescut conştientizarea de sine a managerilor de oameni cu privire la modul în care au un impact personal asupra celorlalţi - pozitiv şi negativ.
- Susţine un climat de îmbunătăţire continuă.
- Începe să îmbunătăţească climatul/moralul, aşa cum a fost măsurat prin sondajul nostru de opinie a angajaţilor.
- Agendă concentrată pentru dezvoltare. A obligat managerii de linie să discute problemele de dezvoltare.
- Percepţia feedback-ului ca fiind mai valid şi obiectiv, conducând la acceptarea rezultatelor şi a acţiunilor necesare.

Dar pot fi probleme. Acestea includ:

- oameni care nu oferă feedback sincer sau sincer;
- persoanele supuse stresului în primirea sau oferirea de feedback;
- lipsa de acţiune în urma feedback-ului;
- dependenţa excesivă de tehnologie;
- prea multă birocraţie.

Toate acestea pot fi minimizate dacă nu sunt evitate complet prin proiectare atentă, comunicare , instruire şi urmărire.

FEEDBACK LA 360 DE grade - CRITERII DE SUCCES

Feedback-ul la 360 de grade este cel mai probabil să aibă succes atunci când:

- are sprijinul activ al conducerii de vârf, care participă ei înşişi la oferirea şi primirea de feedback şi încurajează pe toţi ceilalţi să facă acelaşi lucru;
- există un angajament peste tot în faţa procesului bazat pe informare, instruire şi înţelegere a beneficiilor pentru indivizi, precum şi pentru organizaţie;
- există o hotărâre reală a tuturor celor implicaţi de a utiliza datele de feedback ca bază pentru dezvoltare;

- itemii din chestionar se potrivesc sau reflectă aspecte tipice şi semnificative ale comportamentului;
- elementele acoperite în chestionar pot fi legate de evenimente reale trăite de individ;
- sunt urmate programe de comunicare şi formare cuprinzătoare şi bine furnizate;

- nimeni nu se simte ameninţat de proces - acest lucru este adesea obţinut prin anonimizarea feedback-ului şi/sau prin obţinerea unui facilitator terţă parte pentru a furniza feedback-ul;
- chestionarele de feedback sunt relativ uşor de completat (nu sunt excesiv de complexe sau lungi, cu instrucţiuni clare);
- birocraţia este redusă la minimum;
- Feedback-ul la 360 de grade nu se limitează la plata - scopul său principal este dezvoltarea, nu recompensa financiară.

Partea a VIII-a

Dezvoltarea resurselor umane

Dezvoltarea resurselor umane (HRD) este preocupată de furnizarea de oportunităţi de învăţare, dezvoltare şi formare pentru a îmbunătăţi performanţa individuală, a echipei şi a organizaţiei. HRD este în esenţă o abordare condusă de afaceri pentru dezvoltarea oamenilor într-un cadru strategic.

Această parte ia în considerare dezvoltarea resurselor umane în următoarele rubrici:

- *Dezvoltarea strategică a resurselor umane - definiţie, scopuri şi activităţi.*
- *Învăţare organizaţională - procesul de învăţare organizaţională şi conceptul de organizare care învaţă.*
- *Cum învaţă oamenii - o revizuire a teoriei învăţării, deoarece afectează învăţarea individuală.*
- *Învăţare şi dezvoltare - modul în care organizaţiile fac aranjamente pentru ca învăţarea şi dezvoltarea adecvată să aibă loc prin diferite mijloace, inclusiv formarea.*
- *E-learning - utilizarea metodelor electronice de sprijinire a învăţării.*
- *Dezvoltarea managementului - îmbunătăţirea performanţei managerilor, încurajarea - autodezvoltării în vârstă şi oferirea acestora de oportunităţi de creştere; conceptul de inteligenţă emoţională şi relevanţa acestuia pentru dezvoltarea managerilor eficienţi.*

- *Formularea şi implementarea strategiilor de învăţare şi dezvoltare.*

35

Dezvoltarea strategică a resurselor umane

HRD STRATEGIC DEFINIT

Managementul strategic al resurselor umane a fost definit de Hall (1984) ca: „Identificarea - abilităţilor necesare şi managementul activ al învăţării pentru viitorul pe termen lung în relaţie cu strategia corporativă şi de afaceri explicită". O definiţie ulterioară a fost oferită de Walton (1999) după cum urmează:

> Dezvoltarea strategică a resurselor umane presupune introducerea, eliminarea, modificarea, dirijarea și îndrumarea proceselor astfel încât toți indivizii și echipele să fie dotate cu abilitățile, cunoștințele și competențele de care au nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile curente și viitoare cerute de organizație.

După cum a descris Harrison (2000), DRU strategică este „dezvoltarea care decurge dintr-o viziune clară despre abilităţile şi potenţialul oamenilor şi funcţionează în cadrul strategic general al afacerii". Strategic HRD are o viziune amplă şi pe termen lung despre modul în care politicile şi practicile DRU pot sprijini realizarea strategiilor de afaceri. Este condusă de afaceri, iar strategiile de învăţare şi dezvoltare care sunt stabilite ca parte a abordării strategice generale de DRU provin din strategiile de afaceri şi au un rol pozitiv în asigurarea faptului că afacerea

îşi atinge obiectivele.

OBIECTIVE STRATEGICE DRU

Scopul fundamental al DRU strategică este de a spori capacitatea de resurse, în conformitate cu convingerea că capitalul uman al unei organizaţii este o sursă majoră de avantaj competitiv. Prin urmare, este vorba de a ne asigura că oamenii de calitate potrivită sunt disponibili pentru a satisface nevoile prezente şi viitoare. Acest lucru se realizează prin producerea unui cadru coerent şi cuprinzător pentru dezvoltarea oamenilor.

Obiectivele specifice ale DRU strategice sunt dezvoltarea capitalului intelectual şi promovarea învăţării organizaţionale, în echipă şi individuală prin crearea unei culturi a învăţării - un mediu în care angajaţii sunt încurajaţi să înveţe şi să se dezvolte şi în care cunoştinţele sunt gestionate sistematic.

Deşi DRU strategică este condusă de afaceri, politicile sale trebuie să ţină seama de - aspiraţiile şi nevoile individuale. Importanţa creşterii capacităţii de angajare atât în afara organizaţiei, cât şi în cadrul organizaţiei este un aspect important al politicii DRU.

COMPONENTELE HRD

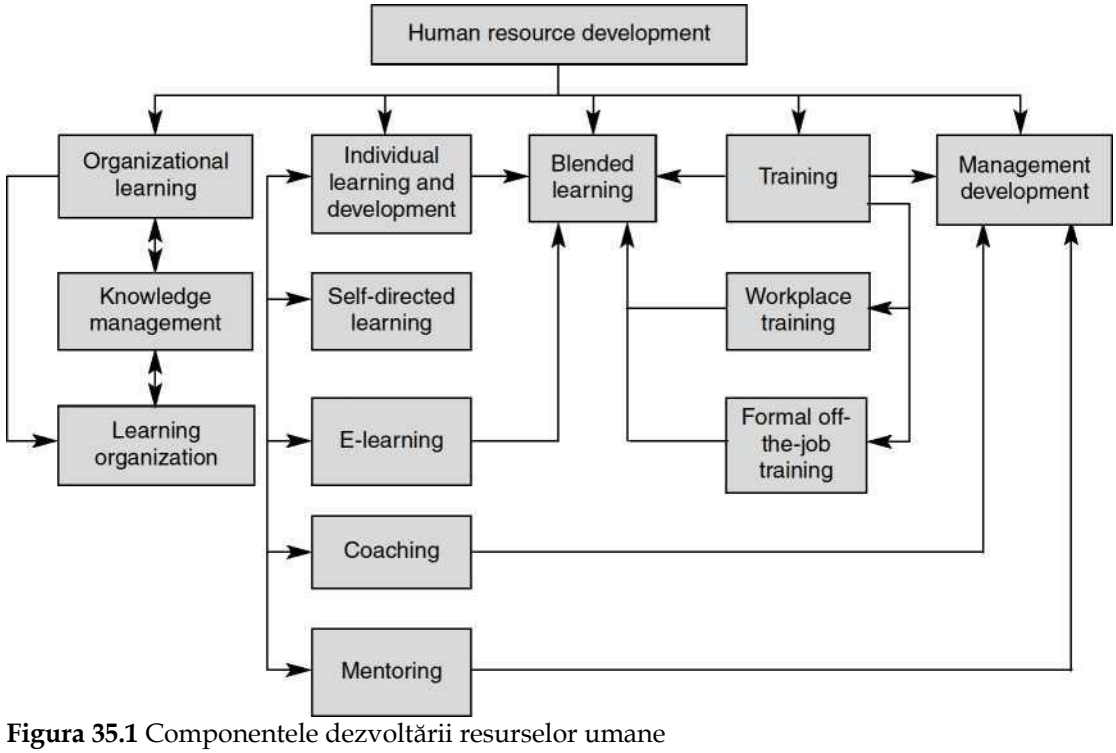


Figura 35.1 Componentele dezvoltării resurselor umane

HRD SI MRU

Politicile DRU sunt strâns asociate cu acel aspect al MRU care se preocupă de investiția în oameni și de dezvoltarea capitalului uman al organizației. După cum spune Keep (1989):

> Unul dintre obiectivele primare ale MRU este crearea condițiilor prin care potențialul latent al angajaților să fie realizat și angajamentul acestora față de cauzele organizației să fie asigurat. Acest potențial latent este considerat ca include, nu doar capacitatea de a dobândi și de a utiliza noi abilități și cunoștințe, ci și o mulțime de idei neexploatate până acum despre modul în care operațiunile organizației ar putea fi mai bine ordonate.

PROCESUL DE ÎNVĂȚARE ȘI DEZVOLTARE

Învăţarea şi dezvoltarea au fost definite de CIPD (2001) după cum urmează:

> Procesul organizațional de dezvoltare a oamenilor implică integrarea proceselor de învățare și dezvoltare, operațiuni și relații. Rezultatele sale cele mai puternice pentru afacere sunt legate de eficiența și durabilitatea organizațională îmbunătățită. Pentru individ, acestea au de a face cu o competență personală sporită, adaptabilitate și angajare. Prin urmare, este un proces de afaceri critic în organizațiile cu scop sau non-profit .

Elementele acestui proces sunt:

- *Învăţarea* – definită de Bass şi Vaughan (1966) ca „o schimbare relativ permanentă a comportamentului care are loc ca urmare a practicii sau experienţei".
- *Educaţie* - dezvoltarea cunoştinţelor, valorilor şi înţelegerii necesare în toate aspectele vieţii, mai degrabă decât cunoştinţele şi abilităţile legate de anumite domenii de activitate.
- *Dezvoltare* - creşterea sau realizarea capacităţii şi potenţialului unei persoane prin furnizarea de experienţe de învăţare şi educaţionale.
- *Instruire* - modificarea planificată şi sistematică a comportamentului prin evenimente de învăţare, programe şi instruire, care permit indivizilor să atingă nivelurile de cunoştinţe, abilităţi şi competenţe necesare pentru a-şi desfăşura munca în mod eficient .

STRATEGII PENTRU DRU

Priorități strategice

Prioritățile strategice pentru dezvoltarea resurselor umane așa cum sunt definite de Harrison (2005) sunt următoarele:

- conştientizarea necesităţii unei culturi a învăţării care să conducă la îmbunătăţirea continuă;
- dezvoltarea competenţei managerilor de a se implica activ în învăţarea care duce la crearea de cunoştinţe;
- extinde capacitatea de învăţare în întreaga organizaţie;
- concentraţi-vă pe toţi lucrătorii de cunoştinţe ai organizaţiei, nu doar pe personalul cheie;
- valorificarea e-learning-ului la schimbul de cunoştinţe şi crearea de cunoştinţe.

Etape de dezvoltare

Paşii necesari pentru dezvoltarea unei strategii de învăţare şi dezvoltare descrise de Harrison (2005) sunt:

1. Acordaţi asupra echipei de elaborare a strategiei.
2. Clarificarea misiunii organizaţionale.
3. Exploraţi valorile fundamentale.
4. Identificaţi problemele strategice cu care se confruntă organizaţia.
5. Acordaţi strategie şi plan strategic.

Modele pentru livrarea strategiei

Carter *et al* (2002) sugerează că următoarele modele sunt disponibile pentru a implementa strategia DRU:

- centralizat - toate activităţile de învăţare şi dezvoltare sunt conduse şi controlate din centru;
- titular de cont cheie - un centru corporativ mic este responsabil pentru managementul carierei şi procesele de dezvoltare a managementului; titularii de conturi cheie sunt responsabili în faţa centrului pentru furnizarea de învăţare şi formare în unităţile de afaceri;
- devolved - toate activităţile de învăţare şi dezvoltare sunt decentrate către unităţile de afaceri;
- partener de afaceri - deţinătorii de cont cheie raportează unităţii de afaceri;

- serviciu partajat - unităţile de afaceri au în comun servicii de învăţare şi dezvoltare şi specifică ceea ce doresc centrului corporativ;
- externalizat - instruire externalizată furnizorilor de către centru corporativ sau unităţi de afaceri;
- părţi interesate - un mic centru corporativ se angajează în activităţi de învăţare transformaţionale , sunt utilizate facilităţi separate de servicii partajate, practicienii de

învăţare şi dezvoltare acţionează ca parteneri de afaceri şi învăţarea specializată este externalizată.

FILOZOFIA DEZVOLTĂRII RESURSELOR UMANE

O filozofie de dezvoltare a resurselor umane poate fi exprimată în următorii termeni:

Credem că:

- Dezvoltarea resurselor umane aduce o contribuţie majoră la atingerea cu succes a obiectivelor organizaţiei şi acea investiţie în aceasta aduce beneficii tuturor părţilor interesate ale organizaţiei.
- Planurile şi programele de dezvoltare a resurselor umane ar trebui să fie integrate cu şi să sprijine realizarea strategiilor de afaceri şi de resurse umane.
- Dezvoltarea resurselor umane ar trebui să fie întotdeauna legată de performanţă - concepută pentru a obţine îmbunătăţiri specificate în performanţa corporativă, funcţională, de echipă şi individuală şi să aducă o contribuţie majoră la rezultatele finale.
- Toată lumea din organizaţie ar trebui încurajată şi să li se ofere oportunitatea de a învăţa - de a-şi dezvolta abilităţile şi cunoştinţele la maximum.
- Procesele de dezvoltare personală oferă cadrul pentru învăţarea individuală.
- Deşi recunoaştem nevoia de a investi în învăţare şi dezvoltare şi de a oferi oportunităţi şi facilităţi adecvate de învăţare, responsabilitatea principală pentru dezvoltare revine individului, căruia i se va oferi îndrumarea şi sprijinul managerului său şi, după caz, membrilor departamentului de resurse umane.

36

Învățarea organizațională și organizarea învățării

Teoria învăţării organizaţionale se preocupă de modul în care învăţarea are loc în organizaţii . Se concentrează pe învăţarea colectivă, dar ia în considerare propunerea făcută de Argyris (1992) că organizaţiile nu realizează acţiunile care produc învăţarea; membrii individuali ai organizaţiei sunt cei care se comportă în moduri care duc la aceasta, deşi organizaţiile pot crea condiţii care să faciliteze o astfel de învăţare. Conceptul de învăţare organizaţională, aşa cum este discutat în prima secţiune a acestui capitol, recunoaşte că modul în care aceasta are loc este afectat de contextul organizaţiei şi de cultura acesteia.

Conceptul de organizaţie de învăţare, care este adesea asociat cu cel de învăţare organizaţională, a fost definit de Scarborough şi Carter (2000) ca una „care este capabilă să descopere ceea ce este eficient prin recadrarea propriilor experienţe şi învăţarea din acel proces". Noţiunea de organizare care învaţă este uneori confundată cu conceptul de învăţare organizaţională. Cu toate acestea, Harrison (2002) subliniază că adesea se presupune că „organizaţia care învaţă" şi „învăţarea organizaţională" sunt procese sinonime, dar nu sunt.

ÎNVĂȚARE ORGANIZAȚIONALĂ

Învăţarea organizaţională este definită de Easterby-Smith şi Araujo (1999) ca o „ procedură eficientă de procesare, interpretare şi răspuns la informaţii atât interne, cât şi externe de natură predominant explicită". Învăţarea organizaţională este preocupată de dezvoltarea de noi cunoştinţe sau perspective care au potenţialul de a influenţa comportamentul (Mabey şi Salaman, 1995). Are loc în contextul instituţional larg al relaţiilor inter-organizaţionale (Geppert, 1996) şi „se referă în linii mari la dobândirea de către o organizaţie a înţelegerii, know-how-ului, tehnicilor şi practicilor de orice fel şi prin orice mijloace" (Argyris şi Schon, 1996). Teoria învăţării organizaţionale examinează modul în care în acest context învăţarea individuală şi în echipă poate fi transpusă într-o resursă organizaţională şi, prin urmare, este legată de procesele de management al cunoştinţelor (vezi capitolul 12).

Învăţarea organizaţională a fost definită de Marsick (1994) ca un proces de „ schimbare coordonată a sistemelor, cu mecanisme integrate pentru ca indivizii şi grupurile să acceseze, să construiască şi să utilizeze memoria organizaţională, structura şi cultura pentru a dezvolta - capacitatea organizaţională pe termen lung".

Harrison (2000) subliniază că învăţarea organizaţională nu este doar suma învăţării indivizilor şi grupurilor din cadrul organizaţiei. Ea comentează că: „Multe studii (vezi, de exemplu, Argyris şi Schon, 1996) au confirmat că, fără procese şi sisteme eficiente care să leagă învăţarea individuală şi organizaţională, una nu are un corespondent necesar cu celălalt".

Rezultatele învățării organizaționale

Rezultatele învăţării organizaţionale contribuie la dezvoltarea capacităţii unei firme bazate pe resurse. Acest lucru este în concordanţă cu unul dintre principiile de bază ale managementului resurselor umane şi anume că este necesar să se investească în oameni pentru a dezvolta capitalul intelectual necesar organizaţiei şi astfel a-şi creşte stocul de cunoştinţe şi abilităţi. După cum au afirmat Ehrenberg şi Smith (1994), teoria capitalului uman indică faptul că: „Cunoştinţele şi abilităţile pe care le are un muncitor – care provin din educaţie şi formare, inclusiv din formarea pe care o aduce experienţa – generează capital productiv".

Pettigrew şi Whipp (1991) consideră că concentrarea învăţării organizaţionale ar trebui să fie pe dezvoltarea „capacităţii organizaţionale". Aceasta înseamnă să acordaţi atenţie învăţării complicate şi adesea neobservate sau ascunse care are loc şi influenţează ceea ce se întâmplă în cadrul organizaţiei. „Învăţarea ascunsă" este dobândită şi dezvoltată în cursul normal al activităţii de către oameni care acţionează ca indivizi şi, mai important, în grupuri sau „comunităţi de practică" (Wenger şi Snyder, 2000).

Procesul de învățare organizațională

Învăţarea organizaţională poate fi caracterizată ca un proces complex în trei etape, constând din dobândirea cunoştinţelor, diseminarea şi implementarea partajată (Dale, 1994).

Cunoştinţele pot fi dobândite din experienţa directă, experienţa altora sau din memoria organizaţională.

Argyris (1992) sugerează că învăţarea organizaţională are loc în două condiţii: în primul rând, atunci când o organizaţie realizează ceea ce s-a intenţionat şi, în al doilea rând, când o nepotrivire între intenţii şi rezultate este identificată şi corectată. El face distincţia între învăţarea cu o singură buclă şi învăţarea cu două bucle. Aceste două tipuri de învăţare au fost descrise de West (1996) drept învăţare adaptivă sau generativă.

Învăţarea într-o singură buclă sau adaptivă este secvenţială, incrementală şi se concentrează pe probleme şi oportunităţi care se află în domeniul de aplicare al activităţilor organizaţiei. După cum este descris de Argyris (1992), organizaţiile în care învăţarea într-o singură buclă este norma definesc „variabilele de guvernare" - ceea ce se aşteaptă să obţină în termeni de ţinte şi standarde - şi apoi monitorizează şi revizuiesc realizările şi iau măsuri corective după cum este necesar, completând astfel bucla. Învăţarea în dublă buclă are loc atunci când procesul de monitorizare iniţiază acţiuni de redefinire a „variabilelor de guvernare" pentru a face faţă noii situaţii, care poate fi impusă de mediul extern. Organizaţia a învăţat ceva nou despre ceea ce trebuie realizat în lumina circumstanţelor schimbate şi apoi poate decide cum ar trebui să se realizeze acest lucru. Această învăţare este transformată în acţiune. Procesul este ilustrat în Figura 36.1.

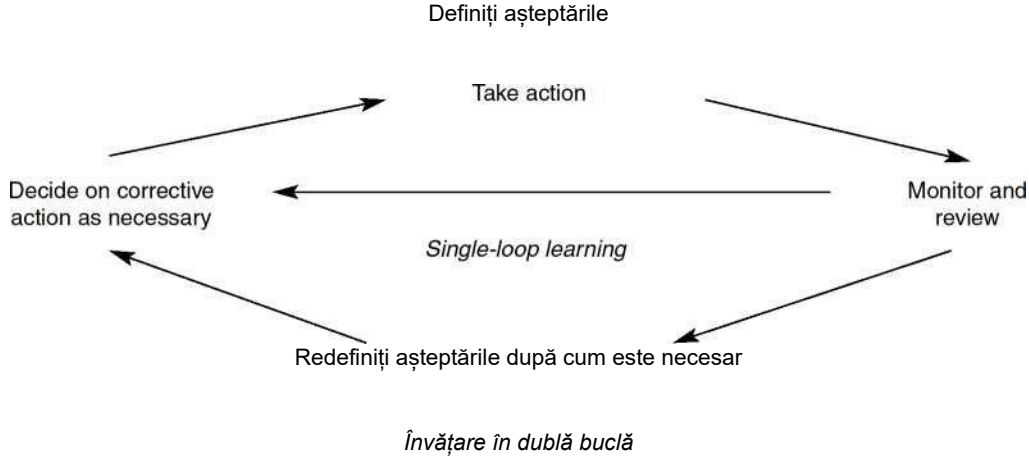


Figura 36.1 Învăţare cu o singură buclă şi cu două bucle

Argyris consideră că învăţarea cu o singură buclă este adecvată pentru probleme de rutină, repetitive - „ajută la îndeplinirea sarcinilor de zi cu zi". Învăţarea în dublă buclă este mai relevantă pentru probleme complexe, neprogramabile. După cum subliniază Pickard (1997), învăţarea în dublă buclă se întreabă de ce a apărut problema în primul rând şi abordează cauzele sale fundamentale, mai degrabă decât să abordeze pur şi simplu simptomele sale de suprafaţă, aşa cum se întâmplă cu învăţarea cu o singură buclă.

Învăţarea organizaţională are loc într-un ciclu de învăţare, aşa cum se arată în Figura 36.2.

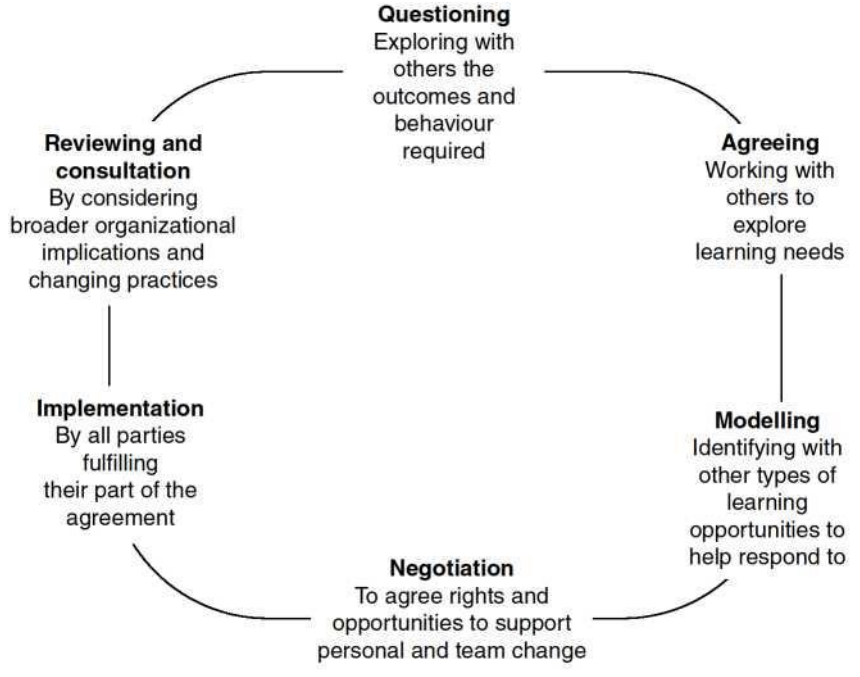

Questioning
Exploring with others the outcomes and behaviour required
Agreeing
Working with others to explore learning needs
Modelling
Identifying with other types of learning opportunities to help respond to
Negotiation
To agree rights and opportunities to support personal and team change
Implementation
By all parties fulfilling their part of the agreement
Reviewing and consultation
By considering broader organizational implications and changing practices

Figura 36.2 Gestionarea învăţării pentru a adăuga valoare; ciclul de învăţare

(Sursa: New Learning for New Work Consortium, *Managing Learning for Added Value,* IPD, 1999)

Principiile învăţării organizaţionale

Harrison (1997) a definit cinci principii ale învăţării organizaţionale:

1. Necesitatea unei viziuni puternice şi coerente a organizaţiei care să fie comunicată şi menţinută în întreaga forţă de muncă pentru a promova conştientizarea necesităţii unei gândiri strategice la toate nivelurile.
2. Necesitatea dezvoltării strategiei în contextul unei viziuni care nu este doar puternică, ci

și deschisă și lipsită de ambiguitate. Acest lucru va încuraja căutarea unei game largi de opțiuni strategice, mai degrabă decât restrânsă, va promova gândirea laterală și va orienta activitățile de creare a cunoștințelor ale angajaților.

3. În cadrul viziunii și obiectivelor, dialogul frecvent, comunicarea și conversațiile sunt facilitatori majori ai învățării organizaționale.
4. Este esențial să provoci în permanență oamenii să reexamineze ceea ce ei consideră de la sine înțeles.
5. Este esențial să se dezvolte un climat favorabil de învățare și inovare.

ORGANIZAȚIA DE ÎNVĂȚARE

Filosofia care stă la baza conceptului de organizare a învățării, așa cum este exprimată de Garvin (1993), este că învățarea este un ingredient esențial pentru ca organizațiile să supraviețuiască; că învățarea la nivel operațional, politic și strategic trebuie să fie conștientă, continuă și integrată; și că managementul este responsabil pentru crearea unui climat emoțional în care întreg personalul poate învăța continuu.

Definiția unei organizații de învățare

Senge (1990), care a creat termenul, a descris o organizație de învățare ca fiind una „în care oamenii își extind continuu capacitatea de a crea rezultatele pe care și le doresc cu adevărat, unde sunt cultivate modele noi și expansive de gândire, unde aspirația colectivă este eliberată și în care oamenii învață continuu cum să învețe împreună".

Au existat multe alte definiții ale unei organizații de învățare, toate fiind aspiraționale în sensul lui Senge. Pedler *et al* (1991) afirmă că o organizație de învățare este una „care facilitează învățarea tuturor membrilor săi și se transformă continuu". Wick și Leon (1995) se referă la o organizație de învățare ca fiind una care „se îmbunătățește continuu prin crearea și rafinarea rapidă a capabilităților necesare pentru succesul viitor".

Garvin (1993) definește o organizație de învățare ca fiind una care este „abilitată să creeze, să dobândească și să transfere cunoștințe și să își modifice comportamentul pentru a reflecta noi

organizaţiile care învaţă se asigură că învaţă din experienţă, dezvoltă programe de îmbunătăţire continuă, utilizează tehnici de rezolvare a problemelor sistematice şi transferă cunoştinţe rapid şi eficient în întreaga organizaţie prin intermediul unor programe formale de formare legate de implementare.

După cum a subliniat Burgoyne (1994), organizaţiile de învăţare trebuie să fie capabile să se adapteze contextului lor şi să-şi dezvolte oamenii pentru a se potrivi cu contextul. Multe locuri de muncă individuale ar putea fi învăţate prin procese de „descoperire naturală", mai degrabă decât prin învăţarea formulelor. Definiţia sa (1988a) a unei organizaţii de învăţare este aceea că ea canalizează activităţile de planificare a carierei şi a vieţii managerilor individuali într-un mod care să permită organizaţiei să-şi satisfacă nevoile strategice. Acest lucru se realizează prin încurajarea identificării nevoilor individuale, a formulării organice a strategiei de afaceri cu contribuţii din partea departamentelor de instruire privind competenţele actuale şi revizuirea organizaţională continuă şi învăţarea din experienţă. În 1999, el a sugerat că o organizaţie de învăţare „oferă un mediu sănătos pentru învăţarea naturală".

Principiile cheie ale organizării învățării

Miller şi Stewart (1999) propun următoarele principii cheie ale organizaţiei de învăţare :

- învăţarea şi strategia de afaceri sunt strâns legate;
- organizaţia învaţă în mod conştient din oportunităţile şi ameninţările de afaceri;
- indivizii, grupurile şi întreaga organizaţie nu numai că învaţă, ci şi cum să înveţe;
- sistemele informaţionale şi tehnologia servesc mai degrabă să sprijine învăţarea decât să o controleze;
- există procese bine definite pentru definirea, crearea, captarea, împărtăşirea şi acţionarea asupra cunoştinţelor;
- aceste diverse sisteme şi dimensiuni sunt echilibrate şi gestionate ca un întreg.

Universităţile corporative oferă o modalitate de a pune în aplicare aceste principii - oferă o experienţă educaţională adaptată nevoilor specifice ale organizaţiei, accentul fiind pus pe angajaţii care se implică constant în învăţare şi pe educatori care elaborează cursuri care îi vor motiva continuu, de obicei şi uneori în întregime într-un mediu virtual. Accentul se pune pe angajaţii să înveţe continuu şi pe transferul rapid de cunoştinţe.

Dezvoltarea unei organizații de învățare

O abordare a dezvoltării unei organizaţii de învăţare, aşa cum este susţinută de Senge (1990), este să se concentreze pe rezolvarea colectivă a problemelor în cadrul unei organizaţii folosind învăţarea în echipă şi o abordare „sisteme soft" prin care toate cauzele posibile ale unei probleme sunt luate în considerare pentru a defini mai clar pe cele care pot fi tratate şi pe cele care sunt insolubile.

Garratt (1990) consideră că managerii trebuie să-şi dezvolte abilităţile de învăţare ca indivizi şi să lucreze şi să înveţe în echipă. El susţine utilizarea activităţilor de dezvoltare, cum ar fi extinderea locurilor de muncă, îmbogăţirea locurilor de muncă, monitorizarea şi diverse forme de lucru în echipă şi pe proiecte.

Organizarea învățării și managementul cunoștințelor

Organizaţiile care învaţă sunt foarte preocupate de dezvoltarea şi împărtăşirea cunoştinţelor care sunt esenţiale pentru succesul lor strategic. Problema este că este greu să captezi cunoştinţe tacite sub forma amalgamului profund încorporat de înţelepciune şi know-how pe care concurenţii nu le pot copia. Metodele de împărtăşire a cunoştinţelor au fost descrise în Capitolul 12. O abordare, aşa cum este susţinută de Wenger şi Snyder (2000), este de a încuraja dezvoltarea „comunităţilor de practică" în care oamenii cu preocupări similare schimbă idei şi cunoştinţe şi discută probleme comune. Wenger şi Snyder susţin că o comunitate de practică ar putea fi tratată ca o „ecologie a învăţării", cu o viaţă proprie în care există spaţiu pentru a reflecta împreună asupra experienţei, astfel încât să poată fi convertită în învăţare.

Scarborough şi Carter (2000) sugerează că, deşi conceptele de organizare a învăţării şi de învăţare organizaţională au oferit câteva perspective valoroase asupra modului în care cunoştinţele şi învăţarea sunt promovate de practica de management, ele au fost umbrite, cel puţin în ceea ce priveşte interesul practicienilor, de creşterea explozivă a activităţii de management al cunoştinţelor. Ei comentează că:

> Acest lucru poate fi atribuit problemelor de a transpune în practică principiile lor generale (managementul cunoștințelor și învățarea organizațională). În schimb, inițiativele de management al cunoștințelor sunt adesea vizate mai în mod specific și, prin urmare, pot fi identificate mai îndeaproape cu nevoile afacerii.

Probleme cu conceptul de organizare care învață

Noţiunea de organizaţie de învăţare rămâne persuasivă datorită „raţionalităţii, atractivităţii umane şi potenţialului presupus de a ajuta eficacitatea şi progresul organizaţional" (Harrison, 1997). Dar conceptul a fost criticat de Harrison (2005) pentru că, „aşa cum este definit de obicei, sugerează că organizaţiile au o viaţă proprie şi sunt ele însele capabile să înveţe, ceea ce nu este cazul". Scarborough *et al* (1999) susţin că „perspectiva dominantă (a conceptului de organizare

a învățării) este cea a sistemelor de organizare şi a designului". Se pare că se acordă puţină atenţie a ceea ce indivizii doresc să înveţe sau modului în care învaţă. Ideea că indivizii ar trebui să aibă posibilitatea să investească în propria dezvoltare (o temă fundamentală a teoriei capitalului uman) pare să fi scăpat teoreticienilor organizaţiilor de învăţare, care sunt mai înclinaţi să se concentreze pe impunerea învăţării de către organizaţie, mai degrabă decât pe crearea unui climat propice învăţării colaborative şi autogestionate.

Privirea organizaţiilor ca sisteme de învăţare este o noţiune limitată. Argyris şi Schon (1996) susţin că organizaţiile sunt produse ale viziunilor, ideilor, normelor şi credinţelor, astfel încât forma lor este mult mai fragilă decât structura materială a organizaţiei. Oamenii acţionează ca agenţi de învăţare pentru organizaţie în moduri care nu pot fi sistematizate cu uşurinţă. Ei nu sunt doar elevi individuali, ci au şi capacitatea de a învăţa în colaborare (Hoyle, 1995). Teoria învăţării organizaţionale analizează modul în care se întâmplă acest lucru şi duce la convingerea că cultura şi mediul sunt cele care sunt importante , nu abordarea sistemică implicată de conceptul de organizare care învaţă. Argyris şi Schon (1996) se referă la literatura orientată spre practică şi prescriptivă a organizaţiei care învaţă, care este destul de diferită de preocupările teoreticienilor învăţării organizaţionale cu privire la procesele de învăţare colaborativă şi informală din cadrul organizaţiilor .

Noţiunea de organizaţie de învăţare este oarecum nebuloasă. Încorporează idei diverse despre dezvoltarea resurselor umane, formarea sistematică, învăţarea prin acţiune, dezvoltarea organizaţională şi managementul cunoştinţelor, cu o infuzie a preceptelor managementului calităţii totale. Dar ele nu se însumează într-un întreg convingător. Easterby-Smith (1997) susţine că încercările de a crea un singur cadru de bune practici pentru înţelegerea organizaţiei de învăţare sunt fundamental defectuoase. Prescripţiile specialiştilor de formare şi consultanţilor în management abundă, dar, aşa cum afirmă Sloman (1999), ei adesea nu reuşesc să recunoască faptul că învăţarea este un proces continuu, nu un set de activităţi de formare discrete.

Burgoyne (1999), unul dintre primii publicişti ai ideii de organizaţie de învăţare, a admis că a existat o oarecare confuzie în legătură cu conceptul şi că au existat naivităţi substanţiale în majoritatea gândirii timpurii: „Organizaţia care învaţă nu şi-a livrat întregul potenţial sau nu a fost la înălţimea tuturor aspiraţiilor noastre". El a menţionat, de asemenea, că, după un deceniu de lucru cu noţiunea de organizare a învăţării, există îngrozitor de puţine studii de caz de succes cu ideea la scară largă. El consideră că conceptul ar trebui integrat cu iniţiativele de management al cunoştinţelor, astfel încât diferite forme de cunoştinţe să poată fi legate, alimentate de învăţare organizaţională şi utilizate pentru a adăuga valoare bunurilor şi serviciilor. Aceasta, afirmă el, va fi

instrumentele de dezvoltare organizaţională „soft" din anii 1970, care au fost presate în grabă în funcțiune; „Organizaţia de învățare a depăşit metodele disponibile pentru a o implementa şi în acest vid au fost absorbite abordări tradiţionale, cum ar fi lucrul în echipă, leadershipul şi dezvoltarea personală".

Cel puţin, totuşi, mişcarea organizaţiei învățării a contribuit la sublinierea importanţei managementului cunoştinţelor ca propunere practică pentru promovarea învățării organizaționale. În termeni de valoare adăugată, acest lucru este probabil să ofere mai multe beneficii organizaţiilor decât urmărirea voinţei organizaţiei care învaţă aşa cum a fost concepută inițial.

37

Cum învață oamenii

O înţelegere a modului în care oamenii învaţă este necesară pentru ca învăţarea să aibă loc în mod eficient într-o organizaţie. Scopurile acestui capitol sunt:

- definiţi conceptul de învăţare;
- descrie procesul de învăţare;
- rezuma diferitele moduri în care oamenii învaţă în general (teoria învăţării);
- descrieţi modul în care indivizii învaţă - stilurile lor de învăţare şi „învăţare să înveţe";
- examinaţi conceptul de curbă de învăţare - modul în care oamenii ating nivelurile de calificare necesare;
- discutaţi subiectul cheie al motivaţiei de a învăţa;
- descrieţi implicaţiile practice ale acestor teorii, concepte şi abordări;
- stabilesc condiţiile pentru o învăţare eficientă.

ÎNVĂȚAREA DEFINITĂ

Învăţarea a fost definită de Kim (1993) drept procesul de „creştere a capacității cuiva de a acționa”. După cum au explicat Reynolds *și colab* . (2002), ar trebui să fie diferenţiat de formare: „Învăţarea este procesul prin care o persoană dobândește noi cunoştinţe, abilități și capacități, în timp ce formarea este unul dintre răspunsurile pe care le poate lua o organizaţie pentru a promova învăţarea”.

De asemenea, Pedler *et al* (1989) au făcut o distincţie între învăţare şi dezvoltare, care văd învăţarea ca fiind preocupată de creşterea cunoştinţelor sau de un grad mai înalt al unei abilităţi existente, în timp ce dezvoltarea este mai mult către o stare diferită de a fi sau de funcţionare. Argyris (1993) subliniază că „Învăţarea nu înseamnă pur şi simplu a avea o nouă perspectivă sau o nouă idee. Învăţarea are loc atunci când luăm măsuri eficiente, când detectăm şi corectăm erorile. De unde ştii când ştii ceva ? Când poţi produce ceea ce pretinzi că ştii.

PROCESUL DE ÎNVĂȚARE

O serie de autorităţi de conducere în domeniul învăţării în organizaţii (Honey, 1998) au declarat că „învăţarea este complexă şi variată, acoperind tot felul de lucruri, cum ar fi cunoştinţe, abilităţi, intuiţii, credinţe, valori, atitudini şi obiceiuri". Indivizii învaţă pentru ei înşişi şi învaţă de la alţi oameni. Ei învaţă ca membri ai echipelor şi prin interacţiunea cu managerii lor, colegii de muncă şi oamenii din afara organizaţiei. Oamenii învaţă făcând şi prin instruire. Modalităţile în care indivizii învaţă diferă şi măsura în care învaţă depinde în mare măsură de cât de bine sunt motivaţi extern sau auto-motivaţi.

Eficacitatea învăţării va fi puternic influenţată de contextul în care are loc. Aceasta include valorile organizaţiei. Se crede cu adevărat că învăţarea este importantă ca mijloc de dezvoltare a unei culturi de înaltă performanţă şi de obţinere a unui avantaj competitiv? Este această credinţă confirmată de acţiuni care încurajează şi susţin învăţarea? Este abordarea livrării învăţării în concordanţă cu credinţa lui Birchall şi Lyons (1995) că „Pentru ca învăţarea eficientă să aibă loc la nivel individual este esenţial să se promoveze un mediu în care indivizii sunt încurajaţi să îşi asume riscuri şi să experimenteze, în care greşelile sunt tolerate, dar unde există mijloace pentru ca cei implicaţi să înveţe din experienţele lor"?

TEORIA ÎNVĂȚĂRII

Există o serie de teorii ale învăţării, fiecare dintre ele se concentrează pe diferite aspecte ale procesului de învăţare aplicate oamenilor în general. Principalele teorii se referă la:

- armare;
- învăţarea cognitivă;
- învăţare prin experienţă;
- învăţarea socială.

Teoria întăririi

Teoria întăririi se bazează pe lucrarea lui Skinner (1974). Exprimă convingerea că schimbările de comportament au loc ca urmare a răspunsului unui individ la evenimente sau stimuli şi

consecinţele care decurg (recompense sau pedepse). Indivizii pot fi „condiţionaţi" să repete comportamentul prin întărire pozitivă sub formă de feedback şi cunoaştere a rezultatelor.

Gagne (1977) şi-a dezvoltat ulterior teoria stimul-răspuns, care leagă procesul de învăţare de o serie de factori, inclusiv de întărire, şi anume:

- *Drive* - trebuie să existe o nevoie de bază sau o unitate de a învăţa.
- *Stimul* – oamenii trebuie să fie stimulaţi de procesul de învăţare.
- *Răspuns* - oamenii trebuie să fie ajutaţi de procesul de învăţare pentru a dezvolta răspunsuri adecvate; cu alte cuvinte, cunoştinţele, abilităţile şi atitudinile care vor duce la performanţă eficientă.
- *Întărire* - aceste răspunsuri trebuie să fie întărite prin feedback şi experienţă până când sunt învăţate.

Teoria învățării cognitive

Învăţarea cognitivă implică dobândirea de cunoştinţe şi înţelegere prin absorbţia de informaţii sub formă de principii, concepte şi fapte, iar apoi interiorizarea acesteia. Cursanţii pot fi consideraţi maşini puternice de procesare a informaţiilor

Teoria învățării experiențiale

Oamenii sunt agenţi activi ai propriei învăţări (Reynolds *et al* 2002). Învăţarea prin experienţă are loc atunci când oamenii învaţă din experienţa lor reflectând asupra ei, astfel încât să poată fi înţeles şi aplicat. Învăţarea este aşadar o „construcţie" personală a sensului prin experienţă. „Constructiviştii" precum Rogers (1983) cred că învăţarea experienţială va fi îmbunătăţită prin facilitare – creând un mediu în care oamenii pot fi stimulaţi să gândească şi să acţioneze în moduri care îi ajută să folosească bine experienţa lor.

Teoria învăţării sociale

Teoria învăţării sociale afirmă că învăţarea eficientă necesită interacţiune socială. Wenger (1998) a sugerat că toţi participăm la „comunităţi de practică" (grupuri de oameni cu experienţă comună care lucrează împreună) şi că acestea sunt sursele noastre principale de învăţare. Bandura (1977) vede învăţarea ca pe o serie de paşi de procesare a informaţiilor puse în practică de interacţiunile sociale.

STILURI DE ÎNVĂȚARE

Teoriile învăţării descriu în termeni generali modul în care oamenii învaţă, dar elevii individuali vor avea stiluri diferite - o preferinţă pentru o anumită abordare a învăţării. Cele mai cunoscute două clasificări ale stilurilor de învăţare sunt cele produse de Kolb şi de Honey şi Mumford.

Inventarul stilului de învățare al lui Kolb

Kolb *et al* (1974) au identificat un ciclu de învăţare format din patru etape, aşa cum se arată în Figura 37.1. El a definit aceste etape după cum urmează:

- *Experienţă concretă* - aceasta poate fi planificată sau accidentală.
- *Observaţia reflexivă* - aceasta implică o gândire activă la experienţă şi la semnificaţia acesteia.
- *Conceptualizare abstractă (teoretizare)* - generalizarea din experienţă pentru a dezvolta diverse concepte şi idei care pot fi aplicate atunci când sunt întâlnite situaţii similare.
- *Experimentare activă* - testarea conceptelor sau ideilor în situaţii noi. Acest lucru dă naştere unei noi experienţe concrete şi ciclul începe din nou.

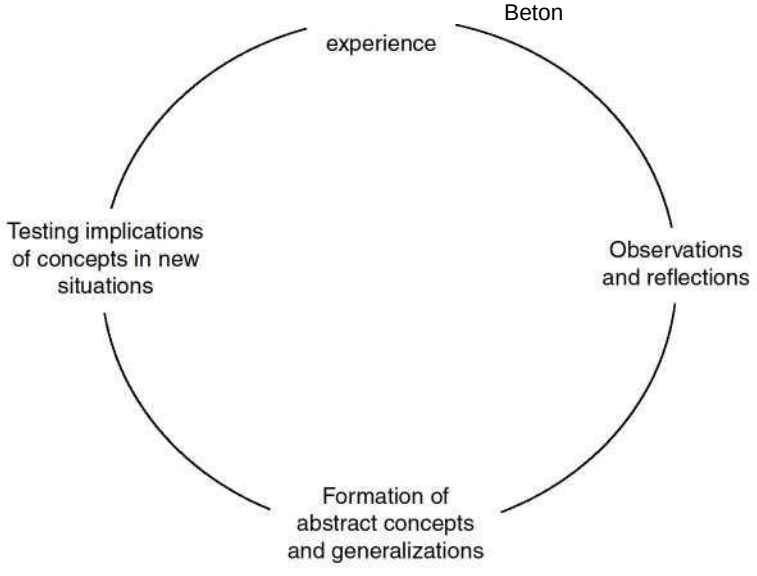


Figura 37.1 Ciclul de învăţare Kolb

Cheia modelului lui Kolb este că este o descriere simplă a modului în care experienţa este tradusă în concepte care sunt apoi folosite pentru a ghida alegerea noilor experienţe. Pentru a învăţa eficient, indivizii trebuie să treacă de la a fi observatori la participanţi, de la implicarea directă la o detaşare analitică mai obiectivă. Fiecare persoană are propriul său stil de învăţare, iar una dintre cele mai importante arte pe care formatorii trebuie să le dezvolte este să îşi ajusteze abordările la stilurile de învăţare ale cursanţilor. Formatorii trebuie să recunoască aceste stiluri de învăţare, mai degrabă decât propria lor abordare preferată.

Kolb a definit, de asemenea, următoarele stiluri de învăţare ale cursanţilor:

- *Acomodatori* care învaţă prin încercare şi eroare, combinând experienţa concretă şi etapele de experimentare ale ciclului.

- *Divergenți* care preferă situațiile de învățare concrete decât abstracte și reflecția implicării active. Astfel de indivizi au o mare capacitate de imaginație și pot vedea o situație completă din diferite puncte de vedere.
- *Convergenți* care preferă să experimenteze idei, considerându-le pentru utilitatea lor practică. Principala lor preocupare este dacă teoria funcționează în acțiune, combinând astfel dimensiunile abstracte și experimentale.
- *Asimilatorilor* cărora le place să-și creeze propriile modele teoretice și să asimileze o serie de observații disparate într-o explicație globală integrată. Astfel, ei se îndreaptă spre dimensiunile reflexive și abstracte.

Stilurile de învățare Honey și Mumford

O altă analiză a stilurilor de învățare a fost făcută de Honey și Mumford (1996). Au identificat patru stiluri:

- *Activiști* care se implică pe deplin, fără părtinire, în noi experiențe și se bucură de noi provocări.
- *Reflectori* care se dau înapoi și observă experiențe noi din unghiuri diferite. Ei colectează date, reflectă asupra lor și apoi ajung la o concluzie.
- *Teoreticieni* care își adaptează și aplică observațiile sub forma unor teorii logice. Ei tind să fie perfecționiști.
- *Pragmați* care sunt dornici să încerce idei, abordări și concepte noi pentru a vedea dacă funcționează.

Cu toate acestea, niciunul dintre aceste patru stiluri de învățare nu este exclusiv. Este foarte posibil ca o persoană să fie atât un reflector, cât și un teoretician, iar altcineva ar putea fi un activist/pragmatist, un reflector/pragmatist sau chiar un teoretician/pragmatist.

A ÎNVĂȚĂ SĂ ÎNVĂȚI

Oamenii învață tot timpul și prin aceasta dobândesc cunoștințe, abilități și în vedere. Dar ei vor învăța mai eficient dacă „învață cum să învețe". După cum este definit de Honey (1998), procesul de a învăța să înveți este dobândirea de cunoștințe, abilități și perspective despre procesul de învățare în sine. Scopurile, așa cum sunt descrise de Honey, sunt:

- să ofere o bază pentru organizarea și planificarea învățării;
- identificați cu precizie ceea ce a fost învățat și, ca urmare, ce trebuie făcut mai bine sau

diferit;

- împărtăşeşte ceea ce a fost învăţat cu alte persoane, astfel încât să beneficieze;
- verificarea calităţii a ceea ce a fost învăţat;
- transferaţi ceea ce s-a învăţat şi aplicaţi-l în diferite circumstanţe;
- îmbunătăţirea procesului de învăţare în sine, astfel încât modul în care oamenii învaţă, nu doar ceea ce învaţă oamenii, să primească o atenţie constantă.

CURBA DE ÎNVĂȚARE

Conceptul de curbă de învăţare se referă la timpul necesar unei persoane fără experienţă pentru a atinge nivelul cerut de performanţă într-un loc de muncă sau o sarcină. Acesta este uneori numit standardul lucrătorului cu experienţă (ESW). Curba de învăţare standard este prezentată în Figura 37.2, dar ratele de învăţare variază, în funcţie de eficacitatea procesului de învăţare, de experienţa şi aptitudinea naturală a cursantului şi de interesul acestuia din urmă pentru învăţare. Atât timpul necesar pentru a atinge standardul lucrătorului cu experienţă, cât şi viteza variabilă cu care are loc învăţarea în momente diferite afectează forma curbei, aşa cum se arată în Figura 37.3.

Învăţarea este adesea treptă, cu unul sau mai multe platouri, în timp ce progresele ulterioare sunt oprite. Acest lucru se poate datora faptului că cursanţii nu îşi pot creşte continuu abilităţile sau viteza de lucru şi au nevoie de o pauză pentru a consolida ceea ce au învăţat deja. Existenţa unor paşi precum cei prezentati în Figura 37.4 poate fi folosită la planificarea antrenamentului de competenţe, pentru a oferi perioade de întărire deliberate când se exersează abilităţile nou dobândite în vederea atingerii standardelor aşteptate.

Când se pregăteşte un modul de instruire care descrie ceea ce trebuie învăţat şi pregătirea necesară pentru a atinge nivelurile necesare de calificare şi viteză, este adesea de dorit să se procedeze pas cu pas, luând o sarcină sau o parte dintr-o sarcină la un moment dat, consolidându -l şi apoi adăugând progresiv alte părţi, consolidându-se în fiecare etapă. Aceasta se numeşte metoda de antrenament a părţilor progresive.

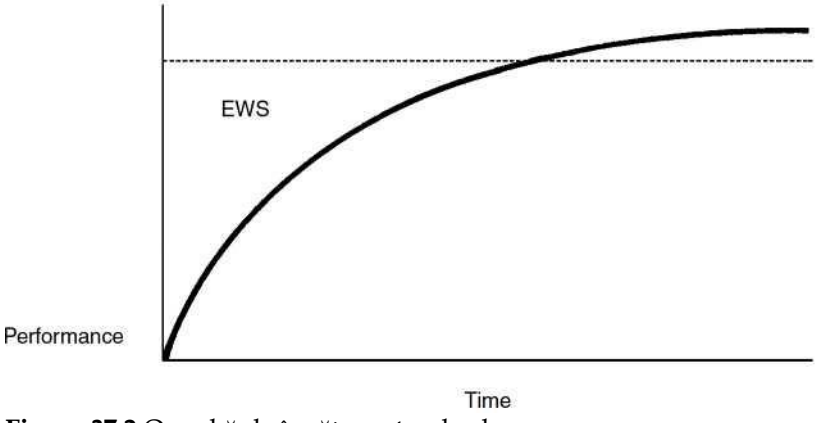


Figura 37.2 O curbă de învăţare standard

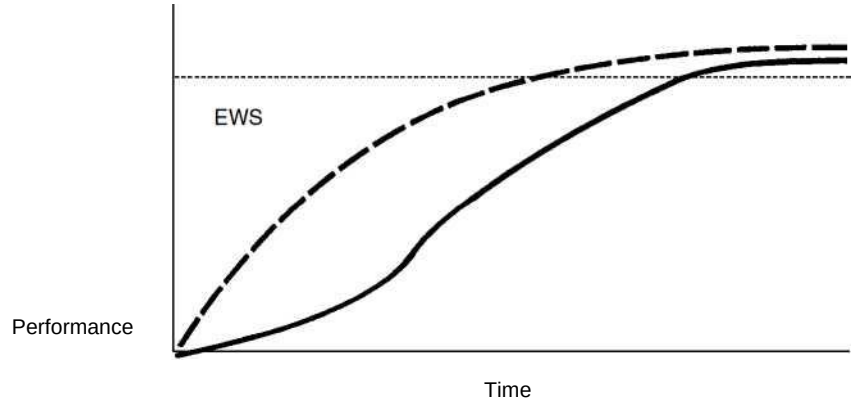


Figure 37.3 Different rates of learning

MOTIVAȚIA DE A ÎNVĂȚA

Oamenii vor învăţa mai eficient dacă sunt motivaţi să înveţe. Motivația de a învăţa poate fi definită ca „acei factori care energizează şi direcționează modelele comportamentale organizate în jurul unui obiectiv de învăţare" (Rogers, 1996). După cum comentează Reynolds *et al* (2002), „dispoziţia şi angajamentul cursantului - motivația lui de a învăţa - este una dintre

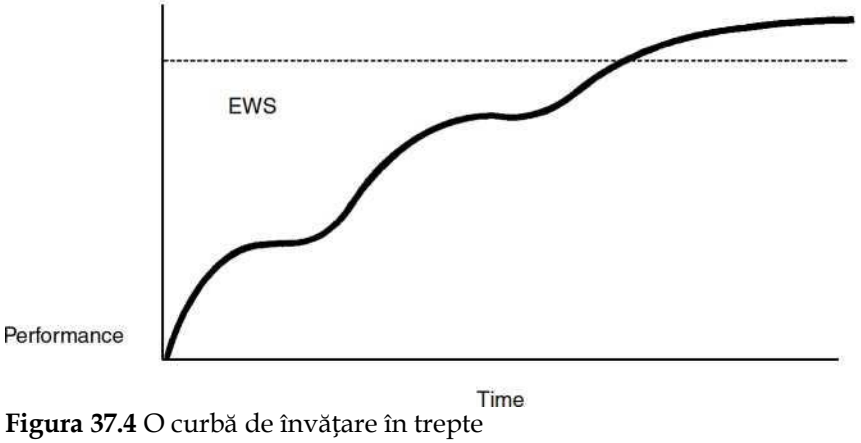


Figura 37.4 O curbă de învăţare în trepte

cei mai critici factori care afectează eficienţa învăţării şi formării. În condiţiile potrivite, o dispoziţie puternică de a învăţa, sporită de o experienţă solidă şi o atitudine pozitivă, poate

duce la performanţe excepţionale.'

Două teorii ale motivaţiei (descrise în capitolul 18) sunt deosebit de relevante pentru învăţare. Teoria aşteptării afirmă că comportamentul direcţionat către un scop este condus de aşteptarea de a obţine ceva pe care individul îl consideră dezirabil. Dacă indivizii simt că rezultatul învăţării este susceptibil să-i beneficieze, ei vor fi mai înclinaţi să-l urmărească. Când constată că aşteptările lor au fost îndeplinite, convingerea că învăţarea merită va fi întărită. Teoria obiectivelor afirmă că motivaţia este mai mare atunci când indivizii îşi propun să atingă obiective specifice, când aceste obiective sunt acceptate şi, deşi dificile, sunt realizabile şi când există feedback asupra performanţei. Obiectivele de învăţare pot fi stabilite pentru indivizi (dar pentru a fi eficienţi ca motivatori trebuie convenite), sau indivizii îşi pot stabili propriile obiective (învăţare autodirijată).

IMPLICAȚIILE TEORIEI ŞI CONCEPTELOR ÎNVĂŢĂRII

Implicaţiile practice ale teoriilor şi conceptelor de învăţare descrise mai sus sunt rezumate în Tabelul 37.1.

Tabelul 37.1 Implicațiile teoriei și conceptelor învățării

Teorie/concept	*Conținut*	*Implicații practice*
Procesul de învățare	Învățarea este complexă și se realizează în multe moduri diferite. Contextul este important	Nevoile de învățare diferite necesită metode diferite de învățare, adesea în combinație. Eficacitatea învățării depinde de măsura în care organizația crede în învățare și o susține
Teoria întăririi	Comportamentele pot fi întărite prin întărirea lor cu feedback pozitiv (condiționare)	Teoria întăririi stă la baza programelor de formare care vizează dezvoltarea abilităților prin instruire. În acestea, cursantul este condiționat să dea un răspuns și primește feedback imediat, iar progresul este realizat în pași trepți, fiecare îndreptat către un rezultat pozitiv.
Teoria învățării cognitive	Cursanții dobândesc înțelegere pe care o interiorizează prin expuși la materiale de învățare și prin rezolvarea problemelor	Cunoștințele și înțelegerea cursanților pot fi îmbogățite și interiorizate prin prezentarea acestora cu materiale de învățare (de exemplu, e-learning). Studiile de caz, proiectele și activitățile de rezolvare a problemelor pot fi, de asemenea, utilizate în acest scop. Învățarea autodirijată, activitățile de planificare a dezvoltării personale și procesele de învățare prin descoperire cu ajutorul facilitatorilor, antrenorilor sau mentorilor sunt susținute de teoria învățării cognitive
Teoria învățării experiențiale	Oamenii învață construind sens și dezvoltându-și abilitățile prin experiență	Învățarea prin experiență poate fi îmbunătățită prin încurajarea cursanților să reflecteze și să folosească mai bine ceea ce învață prin propria lor muncă și de la alți oameni. Învățarea autodirijată și activitățile de planificare a dezvoltării personale cu ajutorul facilitatorilor, antrenorilor sau mentorilor sunt, de asemenea, susținute de teoria învățării prin experiență, la fel ca și învățarea prin acțiune.

a continuat

Tabelul 37.1 *a continuat*

Teoria învăţării sociale	Învățarea este cea mai eficientă într-un cadru social. Înțelegerea individuală este modelată de participarea activă în situații reale	Învățarea poate fi încurajată în comunitățile de practică și în echipele și rețelele de proiect
Stiluri de învățare	Fiecare persoană are propriul său stil de învățare	Programele de învățare trebuie ajustate pentru a face față diferitelor stiluri de învățare. De asemenea, formatorii trebuie să-și modifice metodele. Oamenii vor învăța mai eficient dacă sunt ajutați să „învețe cum să învețe", folosind cât mai bine propriul stil, dar și experimentând cu alte stiluri.
Curba de învățare	Timpul necesar pentru a atinge un standard acceptabil de abilități sau competențe, care variază între oameni. Învățarea poate continua în pași cu platouri, mai degrabă decât să fie un proces continuu	Recunoașteți că progresul poate varia și nu poate fi continuu. Permite cursanților să-și consolideze învățarea și să introducă perioade de consolidare în programele de formare pentru a recunoaște existența pașilor de învățare și a platourilor
Motivația de a învăța	Oamenii trebuie să fie motivați să învețe eficient	Cursanții ar trebui ajutați să-și dezvolte obiective de învățare și să înțeleagă beneficiile pentru ei de a le atinge. Procesele de management al performanței care conduc la planuri de dezvoltare personală pot oferi un mijloc de a face acest lucru

38

Învățare și dezvoltare

Acest capitol este despre modul în care organizaţiile fac aranjamente pentru ca învăţarea şi dezvoltarea adecvată să aibă loc prin diferite mijloace, inclusiv formarea. Este împărţit în trei secţiuni: învăţare, dezvoltare şi formare.

Formularea şi implementarea strategiilor de învăţare şi dezvoltare este tratată în Capitolul 41.

ÎNVĂŢARE

Definit

Învăţarea este procesul prin care o persoană dobândeşte şi dezvoltă noi cunoştinţe, abilităţi, capacităţi şi atitudini. După cum a definit-o Williams (1998), „învăţarea este direcţionată către un scop, se bazează pe experienţă, are un impact asupra comportamentului şi cogniţiei, iar schimbările aduse sunt relativ stabile". Honey şi Mumford (1996) au explicat că: „Învăţarea s-a întâmplat atunci când oamenii pot demonstra că ştiu ceva pe care nu ştiau înainte (perspective, realizări, precum şi fapte) şi când pot face ceva ce nu puteau face înainte (abilităţi)". Mumford şi Gold (2004) au subliniat că: „Învăţarea este atât un proces, cât şi un rezultat care se referă la cunoştinţe , abilităţi şi perspectivă".

Există patru tipuri de învăţare:

1. *Învăţare instrumentală* - a învăţa cum să faci treaba mai bine odată ce standardul de bază de performanţă a fost atins. Ajutat de învăţarea la locul de muncă.
2. *Învăţare cognitivă* - rezultate bazate pe îmbunătăţirea cunoştinţelor şi înţelegerii.
3. *Învăţare afectivă* - rezultate bazate mai degrabă pe dezvoltarea atitudinilor sau a sentimentelor decât pe cunoştinţe.
4. *Învăţare auto-reflexivă* - dezvoltarea de noi modele de înţelegere, gândire şi comportament şi, prin urmare, crearea de noi cunoştinţe (Harrison, 2005).

Scop

Scopul politicilor şi programelor de învăţare ale unei organizaţii este de a oferi oamenii calificaţi, cunoscători şi competenţi necesari pentru a satisface nevoile sale prezente şi viitoare. Pentru a atinge acest obiectiv, este necesar să ne asigurăm că cursanţii sunt pregătiţi să înveţe, să înţeleagă ceea ce trebuie să ştie şi să poată face şi că sunt capabili să îşi asume responsabilitatea pentru învăţarea lor, utilizând în mod adecvat resursele de învăţare disponibile, inclusiv sprijinul şi îndrumarea managerilor lor de linie.

Filozofie

Filosofia învățării a fost exprimată de Sloman (2003a) după cum urmează:

> Intervențiile și activitățile care sunt menite să îmbunătățească cunoștințele și abilitățile se vor concentra din ce în ce mai mult asupra cursantului. Accentul se va muta pe cursantul individual (sau echipa). Și el sau ea va fi încurajat să-și asume mai multă responsabilitate pentru învățarea sa. Se vor depune eforturi pentru a dezvolta un climat care să susțină învățarea eficientă și adecvată. Astfel de intervenții și activități vor face parte dintr-o abordare integrată pentru crearea unui avantaj competitiv prin intermediul oamenilor din organizație.

Învățare și dezvoltare

Învăţarea este un proces continuu care nu numai că îmbunătăţeşte capacităţile existente, dar duce și la dezvoltarea abilităţilor, cunoştinţelor şi atitudinilor care pregătesc oamenii pentru responsabilităţi extinse sau de nivel superior în viitor.

Învățare și formare

Încurajarea învăţării foloseşte un model de proces care se preocupă de facilitarea activităţilor de învăţare ale indivizilor şi de a oferi resurse de învăţare pe care aceştia să le folosească. În schimb, furnizarea de formare presupune utilizarea unui model de conţinut, ceea ce înseamnă a decide în prealabil cunoştinţele şi abilităţile care trebuie îmbunătăţite prin instruire,

planificarea programului, luarea deciziilor asupra metodelor de instruire şi prezentarea conţinutului într-o succesiune logică prin diferite forme de instruire. Sloman (2003a) face o distincţie între învăţarea care „se află în domeniul individului ” şi formarea care „se află în domeniul organizaţiei”. Astăzi, abordarea este să se concentreze pe învăţarea individuală şi să se asigure că aceasta are loc atunci când este necesar - învăţarea „just-for-you” şi „just-in-time”.

Condiții pentru o învățare eficientă

Condiţiile necesare pentru ca învăţarea să fie eficientă, aşa cum sunt derivate din teoriile şi conceptele de învăţare descrise în capitolul 37, sunt prezentate mai jos.

Motivația de a învăța

Indivizii trebuie să fie motivaţi să înveţe. Ei ar trebui să fie conştienţi de faptul că nivelul lor actual de cunoştinţe, aptitudini sau competenţe, sau atitudinea sau comportamentul lor existent, trebuie să fie dezvoltat sau îmbunătăţit dacă doresc să îşi desfăşoare munca în mod satisfăcător şi satisfăcător. Prin urmare, ei trebuie să aibă o imagine clară a comportamentului pe care ar trebui să-l adopte. Pentru a fi motivaţi, cursanţii trebuie să obţină satisfacţie din învăţare. Ei sunt cei mai capabili să înveţe dacă le satisface una sau mai multe nevoi. În schimb, cele mai bune programe de învăţare pot eşua dacă nu sunt considerate utile de cei care le întreprind.

Învățare autodirijată

Învăţarea autodirijată sau autogestionată implică încurajarea indivizilor să-şi asume responsabilitatea pentru propriile nevoi de învăţare, fie pentru a-şi îmbunătăţi performanţa în locul de muncă actual, fie pentru a-şi dezvolta potenţialul şi a-şi satisface aspiraţiile de carieră. Se poate baza pe un proces de înregistrare a realizărilor şi de planificare a acţiunilor care implică indivizii să revizuiască ceea ce au învăţat, ceea ce au realizat, care sunt obiectivele lor, cum urmează să atingă acele obiective şi ce învăţătură nouă trebuie să dobândească. Programul de învăţare poate fi „auto-ritmat”, în sensul că cursanţii pot decide ei înşişi până la un punct rata la care lucrează şi sunt încurajaţi să-şi măsoare propriul progres şi să ajusteze programul în consecinţă.

Învăţarea auto-dirijată se bazează pe principiul că oamenii învaţă şi reţin mai mult dacă află singuri lucrurile. Dar totuşi trebuie să li se ofere îndrumări cu privire la ceea ce să caute şi să le ajute să-l găsească. Cursanţii trebuie încurajaţi să definească, cu orice ajutor de care ar putea avea nevoie, ceea ce trebuie să ştie pentru a-şi îndeplini munca în mod eficient. Trebuie să li se ofere îndrumări despre unde pot obţine materialul sau informaţiile care îi vor ajuta să înveţe şi cum să le folosească în mod adecvat. Planurile de dezvoltare personală, aşa cum sunt descrise mai târziu în acest capitol, pot oferi un cadru pentru acest proces. De asemenea, au nevoie de sprijin din partea managerului lor şi a organizaţiei pentru furnizarea de facilităţi de coaching,

mentorat şi învăţare, inclusiv e-learning.

Învăţarea auto-dirijată poate fi descrisă şi ca învăţare autoreflectivă (Mezirow, 1985), care este tipul de învăţare care implică încurajarea indivizilor să dezvolte noi modele de înţelegere, gândire şi comportament. Este un proces descris de Argyris (1992) ca învăţare în dublă buclă, care se bazează pe o examinare a cauzelor fundamentale ale problemelor şi poate crea o nouă buclă de învăţare care merge mult mai profund decât bucla tradiţională de învăţare oferită de „învăţare instrumentală" (adică învăţarea cum să îndeplinească mai bine o muncă), care tinde să se concentreze doar pe simptomele de suprafaţă ale unei probleme.

Obiective de învățare, direcție și feedback

Învăţarea eficientă este mai probabil să fie realizată dacă cursanţii au obiective de învăţare. Ei ar trebui să aibă ţinte şi standarde de performanţă pe care le consideră acceptabile şi realizabile şi să le poată folosi pentru a-şi judeca propriul progres. Ar trebui încurajaţi şi ajutaţi să-şi stabilească propriile obiective. Rezultatul învăţării trebuie să fie clar.

Cursanţii au nevoie de un sentiment de orientare şi de feedback cu privire la modul în care se descurcă. Ei ar trebui să primească întărirea comportamentului corect. Persoanele automotivate pot oferi o mare parte din acest lucru pentru ei înşişi, dar este necesar să existe un facilitator de învăţare, de exemplu un mentor, care este disponibil să încurajeze şi să ajute atunci când este necesar. De obicei, cursanţii trebuie să ştie rapid cât de bine se descurcă. Într-un program prelungit, sunt necesari paşi intermediari în care învăţarea poate fi consolidată. Prin urmare, conţinutul programului de învăţare poate fi necesar să fie împărţit în module sau elemente mici, fiecare având un obiectiv.

Metode de învățare

Obiectivele de învăţare şi nevoile particulare şi stilul de învăţare al cursantului ar trebui să indice ce metodă sau metode de învăţare ar trebui să fie utilizate. Obiectivele specifice şi înţelegerea nevoilor individuale ajută la selectarea metodelor de învăţare adecvate. Nu trebuie să presupunem că o singură metodă de învăţare va funcţiona. O combinaţie de metode va produce probabil rezultate mai bune. Utilizarea unei varietăţi de metode, atâta timp cât toate sunt adecvate, ajută la învăţare prin atragerea interesului cursanţilor.

Învăţarea este „personală, subiectivă şi inseparabilă de activitate" (Reynolds, 2004). Este un proces activ, nu pasiv. Prin urmare, pe cât posibil, procesul de învăţare ar trebui să fie activ, deşi acest lucru poate dura mai mult timp decât metodele pasive în care cursantul se află la capătul de primire a unei forme de formare, de exemplu instruire. Cu cât abilitatea de stăpânit este mai complexă, cu atât metodele de învăţare trebuie să fie mai active. Învăţarea necesită timp pentru asimilare, testare şi acceptare. Acest timp ar trebui să fie prevăzut în programul de învăţare.

Niveluri de învățare

Există diferite niveluri de învăţare şi acestea au nevoie de metode diferite şi durează momente diferite. La cel mai simplu nivel, învăţarea necesită răspunsuri fizice directe, memorare şi condiţionare de bază. La un nivel superior, învăţarea implică adaptarea cunoştinţelor sau abilităţilor existente la o sarcină sau mediu nou. La nivelul următor, învăţarea devine un proces complex atunci când principiile sunt identificate într-o serie de practici sau acţiuni, când trebuie integrate o serie de sarcini izolate sau când procesul este despre dezvoltarea abilităţilor interpersonale. Cea mai complexă formă de învăţare are loc atunci când învăţarea se referă la valorile şi atitudinile oamenilor şi ale grupurilor. Aceasta este nu numai cea mai complexă zonă, ci şi cea mai dificilă.

Îmbinarea învățării

Combinarea diferitelor tipuri de învăţare, dar adecvate, produce cele mai bune rezultate.

Spectrul de învățare - de la informal la formal

Există un spectru de învăţare definit de Watkins şi Marsick (1993), de la informal la formal, după cum urmează:

- experienţe şi întâlniri neprevăzute care au ca rezultat învăţarea ca un produs secundar incidental, care poate fi sau nu recunoscut în mod conştient;
- noi sarcini de muncă şi participarea în echipe sau alte provocări legate de locul de muncă care asigură învăţarea şi autodezvoltarea;
- experienţe auto-iniţiate şi autoplanificate, inclusiv utilizarea mass-media şi căutarea unui antrenor sau mentor;
- calitate totală sau grupuri de îmbunătăţire/învăţare activă menite să promoveze învăţarea continuă pentru îmbunătăţirea continuă;
- furnizarea unui cadru de învăţare asociat cu planificarea dezvoltării personale sau planificarea carierei;
- combinaţia de oportunităţi mai puţin structurate cu cele structurate de a învăţa din aceste experienţe;
- programe concepute de mentorat, coaching sau învăţare la locul de muncă;
- programe formale de formare sau cursuri care implică instruire.

Învățare informală

Învăţarea informală este învăţarea experienţială. Majoritatea învăţării nu au loc în cadrul programelor de formare formale. Oamenii pot învăţa 70% din ceea ce ştiu despre locul lor de muncă în mod informal, prin procese nestructurate sau sponsorizate de organizaţie.

Un studiu al lui Eraut *et al* (1998) a stabilit că, în organizaţiile care adoptă o perspectivă centrată pe cursant, educaţia şi formarea formală au oferit doar o mică parte din ceea ce a fost învăţat la locul de muncă. Majoritatea învăţării descrise cercetătorilor au fost non-formale, nici specificate în mod clar, nici planificate. A apărut firesc din provocările muncii. Învăţarea eficientă a fost, totuşi, dependentă de încrederea, motivaţia şi capacitatea angajaţilor. De obicei, a fost oferită o anumită formare formală pentru dezvoltarea competenţelor (în special formarea de inducţie), dar a predominat învăţarea din experienţă şi alte persoane la locul de muncă. Reynolds (2004) notează că:

> Simplul act de a observa colegii mai experimentați poate accelera învățarea; conversația, schimbul de povești, cooperarea la sarcini și oferirea de sprijin reciproc aprofundează și solidifică procesul... Acest tip de învățare - adesea foarte informal în natură - este considerat a fi mult mai eficient în dezvoltarea competențelor decât metodele de formare mai formalizate.

Avantajele învăţării informale sunt următoarele:

- eforturile de învăţare sunt relevante şi concentrate în mediul imediat;
- înţelegerea poate fi obţinută în paşi trepţi mai degrabă decât în bucăţi indigeste;
- cursanţii definesc modul în care vor dobândi cunoştinţele de care au nevoie - învăţarea formală este mai bine pachetă;
- cursanţii îşi pot pune cu uşurinţă învăţarea în practică.

Dezavantajele sunt că:

- poate fi lăsat la voia întâmplării – unii oameni vor beneficia, alţii nu;
- poate fi neplanificat şi nesistematic, ceea ce înseamnă că nu va satisface neapărat nevoile individuale sau organizaţionale de învăţare;
- cursanţii pot pur şi simplu să prindă obiceiuri proaste.

Învățare la locul de muncă

Învăţarea informală are loc la locul de muncă şi, aşa cum au explicat Stern și Sommerlad (1999), aceasta ia trei forme:

1. *Atelierul ca loc de învăţare.* În acest caz, învăţarea şi munca sunt separate spaţial cu o anumită formă de activitate de învăţare structurată care are loc în afara sau în apropierea locului de muncă. Acesta poate fi într-un centru de formare al companiei sau pe o „insulă de formare" de la atelier, unde procesul de producţie este reprodus pentru cursanţi.

2. *Locul de muncă ca mediu de învăţare.* În această abordare, locul de muncă însuşi devine un mediu de învăţare. Au loc diverse activităţi de formare la locul de muncă, care sunt structurate în grade diferite. Învăţarea este intenţionată şi planificată, având ca scop formarea angajaţilor prin sprijinirea, structurarea şi monitorizarea învăţării acestora.
3. *Învăţarea şi munca sunt indisolubil amestecate.* În acest caz, învăţarea este informală. Devine o parte de zi cu zi a jobului şi este inclusă în sarcinile de rutină. Lucrătorii îşi dezvoltă abilităţile, cunoştinţele şi înţelegerea prin confruntarea cu provocările puse de muncă. Aceasta poate fi descrisă drept învăţare continuă. După cum spunea Zuboff (1988): „Învăţarea nu este ceva care necesită timp pentru a fi angajat într-o activitate productivă; învățarea este inima activității productive.'

Învățare formală

Învăţarea formală este planificată şi sistematică şi implică utilizarea unor programe de instruire structurate constând în instruire şi practică.

Învățarea informală și formală comparată

O comparație între învățarea informală şi cea formală este prezentată în Tabelul 38.1.

Tabelul 38.1 Caracteristicile învățării formale şi informale

Informale	**Formal**
Foarte relevant pentru nevoile individuale	Relevant pentru unii, nu atât de relevant pentru alții
Cursanții învață în funcție de nevoi	Toți elevii învață același lucru
Poate fi un mic decalaj între cunoștințele actuale și cele vizate	Pot exista decalaje variabile între cunoștințele actuale și cele vizate
Elevul decide cum va avea loc învățarea	Formatorul decide cum va avea loc învățarea
Aplicabilitate imediată (învățare „just-in-time")	Timp variabil, adesea îndepărtat
Învățare ușor transferabilă	Pot apărea probleme în transferul învățării la locul de muncă
Apare în mediul de lucru	Apare adesea în mediul în afara muncii

Programe de învățare

Programele de învăţare se referă la:

- definirea obiectivelor învăţării;
- crearea unui mediu în care poate avea loc o învăţare eficientă (o cultură a învăţării);
- utilizarea abordărilor blended learning;

- adoptarea unei abordări sistematice, planificate şi echilibrate a furnizării învăţării;
- identificarea nevoilor de învăţare şi dezvoltare;
- satisfacerea acestor nevoi prin furnizarea de procese combinate de învăţare, dezvoltare şi formare, inclusiv e-learning;
- evaluarea eficacităţii acelor procese.

După cum am menţionat mai devreme, învăţarea este un proces continuu şi o mare parte din el rezultă din experienţa de zi cu zi la locul de muncă. Dar această învăţare poate fi întâmplătoare, inadecvată şi nu poate satisface nevoile pe termen scurt şi mai lung fie ale individului, fie ale organizaţiei. O abordare *laissez-faire* a organizaţiei ar putea fi extrem de nesatisfăcătoare dacă nu se asigură că aceste nevoi sunt satisfăcute prin orice mijloace disponibile. Învăţarea experienţială va fi îmbunătăţită dacă climatul din organizaţie este favorabil, iar un aspect important al unei strategii de învăţare şi dezvoltare va fi crearea unui astfel de climat, aşa cum se discută mai târziu în acest capitol. Dar va fi, de asemenea, extins dacă indivizii sunt ajutaţi să-şi identifice propriile nevoi de învăţare şi li se oferă îndrumări cu privire la modul în care pot fi satisfăcuţi prin diferite mijloace. După cum este descris mai jos, programul de învăţare se poate concentra pe utilizarea optimă a oportunităţilor de învăţare la locul de muncă, asigurându-se că oamenii sunt conştienţi de ceea ce au nevoie pentru a învăţa şi oferindu-le încurajare şi sprijin, acceptând contracte de învăţare şi îmbunătăţind învăţarea prin coaching sau mentorat. Aceste activităţi ar trebui utilizate ca parte a unei abordări mixte, care este discutată mai jos.

Profitați la maximum de oportunitățile de învățare

Oportunităţile de învăţare apar tot timpul şi provocarea este să ne asigurăm că oamenii le profită la maximum. Unii nu vor avea nevoie de încurajare. Alţii vor trebui ajutaţi. Managerii de linie sau liderii de echipă au un rol crucial în încurajarea şi susţinerea învăţării. Ei pot face acest lucru în cadrul relativ formal al unei analize a performanţei şi dezvoltării. Sau, mai bine zis, ei pot promova în mod conştient învăţarea din evenimentele de zi cu zi atunci când discută despre cum ar putea fi realizată o sarcină, când analizează informaţii despre rezultate cu indivizi şi când le cer persoanelor să le spună ce au învăţat dintr-un eveniment şi ce le spune despre orice învăţare suplimentară necesară. Dar este necesar să ne asigurăm că managerii de linie sunt conştienţi de necesitatea de a promova învăţarea şi au voinţa şi abilităţile pentru a face acest lucru.

Identificarea și satisfacerea nevoilor de învățare

Este necesar să ne asigurăm că oamenii sunt conştienţi de ceea ce trebuie să înveţe pentru a-şi îndeplini rolul prezent şi pentru a se dezvolta în viitor. Aceasta începe cu inducerea şi implică specificarea programelor de învăţare şi planificarea evenimentelor de învăţare, cu accent pe învăţarea autodirijată însoţită de un amestec de alte abordări de învăţare, după caz. Continuă

cu evaluări ale performanţei şi dezvoltării care identifică nevoile de învăţare şi definesc modul în care acestea vor fi îndeplinite, din nou prin învăţare autogestionată, pe cât posibil, dar folosind cursuri de coaching, mentorat şi formare formală, după cum este necesar.

Contract de invatare

Un contract de învăţare este un acord formal între manager şi individ cu privire la ceea ce trebuie să aibă loc învăţarea, obiectivele unei astfel de învăţare şi ce rol va juca individul, managerul, departamentul de formare sau un mentor în asigurarea faptului că învăţarea are loc. Partenerii contractului convin asupra modului în care vor fi atinse obiectivele şi rolurilor lor respective. Acesta va detalia programele de învăţare şi va indica ce activităţi de coaching, mentorat şi formare formală ar trebui efectuate. Este, de fapt, un plan pentru învăţare. Contractele de învăţare pot face parte dintr-un proces de planificare a dezvoltării personale, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol.

Coaching

Societatea Industrială (1999) defineşte coaching-ul ca: „Arta de a facilita performanţa îmbunătăţită, învăţarea şi dezvoltarea celorlalţi". Acesta ia forma unei abordări personale (de obicei, unu-la-unu) la locul de muncă pentru a ajuta oamenii să-şi dezvolte abilităţile şi nivelurile de competenţă. Hirsh şi Carter (2002) afirmă că coaching-ul are ca scop îmbunătăţirea rapidă a abilităţilor, comportamentului şi performanţei, de obicei pentru postul actual. Un dialog structurat şi intenţionat este în centrul coaching-ului. Antrenorul foloseşte feed- back şi aduce o perspectivă obiectivă. Ei au remarcat că graniţele dintre ceea ce fac un antrenor, un mentor, un consilier sau un consultant în dezvoltarea organizaţiei sunt inevitabil neclare - toţi folosesc abilităţi similare.

Nevoia de coaching poate apărea din evaluările formale sau informale ale performanţei, dar oportunităţile de coaching vor apărea în timpul activităţilor normale de zi cu zi. Coaching-ul ca parte a procesului normal de management constă în:

- făcând oamenii conştienţi de cât de bine se descurcă, de exemplu, punându-le întrebări pentru a stabili măsura în care s-au gândit la ceea ce fac;
- delegare controlată - asigurarea faptului că indivizii nu numai că ştiu ce se aşteaptă de la ei, ci şi înţeleg ce trebuie să ştie şi să poată face pentru a îndeplini sarcina în mod satisfăcător; aceasta oferă managerilor posibilitatea de a oferi îndrumări de la început - îndrumarea într-o etapă ulterioară poate fi văzută ca interferenţă;
- utilizarea oricăror situaţii care pot apărea ca oportunităţi de promovare a învăţării;
- încurajând oamenii să se uite la problemele de nivel superior şi la modul în care le-ar aborda.

Un cadru comun folosit de antrenori este modelul GROW:

„G" este pentru scopul de coaching, care trebuie exprimat în termeni specifici măsurabili care reprezintă un pas semnificativ către dezvoltarea viitoare.
„R" este pentru verificarea realităţii - procesul de a obţine o descriere cât mai completă a ceea ce trebuie să înveţe persoana instruită.
„O" este pentru generarea de opţiuni - identificarea cât mai multor soluţii şi acţiuni posibil.
„W" este pentru încheiere - atunci când antrenorul se asigură că persoana care este antrenată este angajată în acţiune.

Coaching-ul va fi cel mai eficient atunci când antrenorul înţelege că rolul său este de a ajuta oamenii să înveţe şi oamenii sunt motivaţi să înveţe. Ei ar trebui să fie conştienţi de faptul că nivelul lor actual de cunoştinţe sau abilităţi sau comportamentul lor trebuie îmbunătăţit dacă îşi vor îndeplini munca în mod satisfăcător. Indivizii ar trebui să primească îndrumări cu privire la ceea ce ar trebui să înveţe şi feedback cu privire la modul în care fac şi, deoarece învăţarea este un proces activ, nu pasiv, ar trebui să fie implicaţi activ cu antrenorul lor, care ar trebui să fie constructiv, bazându-se pe punctele forte şi pe experienţă.

Coaching-ul poate fi informal, dar trebuie planificat. Nu este pur şi simplu să verificăm din când în când ceea ce fac oamenii şi apoi să-i sfătuiţi cum să o facă mai bine. Nici ocazional nu le spune oamenilor unde au greşit şi nu oferă o prelegere pentru o bună măsură. Pe cât posibil, coaching-ul ar trebui să aibă loc în cadrul unui plan general al domeniilor şi direcţiei în care indivizii vor beneficia de dezvoltarea ulterioară. Planurile de coaching pot şi ar trebui să fie încorporate în planurile de dezvoltare personală stabilite într-un acord de performanţă.

Coaching-ul ar trebui să ofere motivaţie, structură şi feedback eficient dacă managerii au abilităţile şi angajamentul necesare. În calitate de antrenori, managerii cred că oamenii pot reuşi, că pot contribui la succesul lor şi că pot identifica ceea ce oamenii trebuie să poată face pentru a-şi îmbunătăţi performanţa.

Mentorat

Mentoratul este procesul de utilizare a unor indivizi special selectaţi şi instruiţi pentru a oferi îndrumări, sfaturi pragmatice şi sprijin continuu, care vor ajuta persoana sau persoanele alocate acestora să înveţe şi să se dezvolte. Acesta a fost definit de Clutterbuck (2004) ca: „Ajutor off-line de la o persoană la alta pentru a face tranziţii semnificative în cunoştinţe, muncă sau gândire". Hirsh şi Carter (2002) sugerează că mentorii pregătesc indivizii pentru a performa mai bine în viitor şi îi pregătesc pentru lucruri din ce în ce mai mari, adică avansarea în carieră.

Mentoratul poate fi definit ca o metodă de a ajuta oamenii să înveţe, spre deosebire de coaching, care este un mijloc relativ direct de creştere a competenţei oamenilor. Ea implică învăţarea la locul de muncă, care trebuie să fie întotdeauna cea mai bună modalitate de a dobândi abilităţile şi cunoştinţele specifice de care are nevoie titularul postului. Mentoratul completează, de asemenea, formarea formală, oferind celor care beneficiază de ea îndrumare

individuală de la manageri cu experienţă care sunt „înţelepţi în modurile organizaţiei".

Mentorii oferă oamenilor:

- consiliere în întocmirea programelor de auto-dezvoltare sau a contractelor de învăţare;
- ajutor general pentru programele de învăţare;
- îndrumări cu privire la modul de a dobândi cunoştinţele şi abilităţile necesare pentru a face un nou loc de muncă;
- sfaturi cu privire la rezolvarea oricăror probleme administrative, tehnice sau de persoane cu care se confruntă persoanele, în special în primele etape ale carierei lor;
- informaţii despre „modul în care se fac lucrurile pe aici" - cultura corporativă şi manifestările ei sub forma valorilor de bază şi comportamentului organizaţional (stil de management);
- coaching în abilităţi specifice;
- ajutaţi în abordarea proiectelor - nu făcând-o pentru ei, ci îndreptându-le în direcţia corectă: ajutând oamenii să se ajute singuri;
- o figură parentală cu care indivizii îşi pot discuta aspiraţiile şi preocupările şi care va asculta cu simpatie problemele lor.

Nu există proceduri standard de mentorat, deşi este esenţial să selectaţi mentori care sunt susceptibili de a adopta ajutorul potrivit, non-directiv, dar de susţinere pentru persoana sau persoanele cu care au de-a face. Apoi, aceştia trebuie să fie bine informaţi şi instruiţi în rolul lor.

Învăţare combinată

Învăţarea mixtă este definită de Sloman (2003b) ca: „O abordare a proiectării instruirii care implică utilizarea unei combinaţii de metode de livrare şi, în unele cazuri, a metodologiei de învăţare". Schramm (2001) îl descrie astfel: „Combinaţia de diferite moduri de livrare care iau în considerare mediul, motivaţia şi stilurile de învăţare ale cursantului cu abordări teoretice diferite. Acest lucru creează o paletă de metode de învăţare cu mai multe straturi şi mai bogată. Învăţarea combinată îşi propune să facă diferitele părţi ale mixului de învăţare complementare şi să se susţină reciproc în satisfacerea nevoilor de învăţare.

Recunoaşterea necesităţii de a combina învăţarea evită capcana dependenţei excesive de o singură abordare. Înseamnă utilizarea instrucţiunii convenţionale, învăţarea electronică şi - învăţarea autodirijată, precum şi învăţarea experienţială. Scopul este de a inspira şi motiva

cursanţii pe perioade lungi de timp şi printr-un amestec adecvat de intrări şi rezultate, studiu individual şi colaborativ, procese formale şi informale şi un amestec de contact faţă în faţă şi virtual. Concentrarea asupra cursantului se realizează prin acordarea unei atenţii deosebite pentru a le oferi sprijin şi îndrumări din partea managerilor, antrenorilor şi mentorilor lor şi pentru a completa acest lucru cu furnizarea de material de e-learning.

Un program mixt poate fi planificat pentru un individ folosind o combinaţie de activităţi de învăţare autogestionate definite într-un plan de dezvoltare personală, facilităţi de e-learning , activităţi de învăţare prin acţiune de grup, coaching sau mentorat şi instruire oferită într-un curs în cadrul companiei sau extern. Pregătirea generală pentru grupuri de persoane poate include e-learning, programe de instruire planificate, experienţă planificată şi cursuri externe selectate. În cadrul unui curs de formare ar putea avea loc un amestec complementar de diferite activităţi de formare; de exemplu, un curs de dezvoltare a competenţelor pentru manageri sau lideri de echipă ar putea include unele instrucţiuni despre principiile de bază, dar ar fi alocat mult mai mult timp pe studii de caz, simulări, jocuri de rol şi alte exerciţii.

DEZVOLTARE

Dezvoltarea este un proces de desfăşurare care permite oamenilor să progreseze de la o stare prezentă de înţelegere şi capacitate la o stare viitoare în care sunt necesare abilităţi, cunoştinţe şi competenţe de nivel superior. Ea ia forma unor activităţi de învăţare care pregătesc oamenii pentru a-şi exercita responsabilităţi mai largi sau sporite. Nu se concentrează pe îmbunătăţirea performanţei în locul de muncă actual. Dezvoltarea a fost definită de Harrison (2000) ca: „Experienţe de învăţare de orice fel, prin care indivizii şi grupurile dobândesc cunoştinţe, abilităţi, valori sau comportamente îmbunătăţite. Rezultatele sale se desfăşoară în timp, mai degrabă decât imediat, şi tind să fie de lungă durată.

În programele de dezvoltare se pune accent pe planificarea dezvoltării personale şi pe învăţarea planificată din experienţă. Se poate folosi o „universitate corporativă ". Dezvoltarea se poate concentra, de asemenea, pe manageri şi ia forma învăţării prin acţiune sau învăţării în aer liber. Pentru a maximiza impactul dezvoltării este necesară o abordare echilibrată, folosind o combinaţie de metode de învăţare, aşa cum este descris în secţiunea anterioară a acestui capitol.

Planificarea dezvoltării personale

Planificarea dezvoltării personale este realizată de indivizi cu îndrumare, încurajare şi ajutor din partea managerilor lor, după caz. Un plan de dezvoltare personală stabileşte acţiunile pe care oamenii îşi propun să le întreprindă pentru a învăţa şi a se dezvolta. Ei îşi asumă responsabilitatea pentru formularea şi implementarea planului, dar primesc sprijin din partea organizaţiei şi a managerilor lor în acest sens. Scopul este de a oferi ceea ce Tamkin *et al* (1995)

numesc un „cadru de învăţare auto-organizat”.

Planificarea dezvoltării personale constă din următoarele etape, după cum este modelat în Figura 38.1:

1. *Analizaţi situaţia actuală şi nevoile de dezvoltare.* Acest lucru se poate face ca parte a unui proces de management al performanţei.
2. *Stabiliţi obiective.* Acestea ar putea include îmbunătăţirea performanţelor la locul de muncă actual, îmbunătăţirea sau dobândirea de abilităţi, extinderea cunoştinţelor relevante, dezvoltarea unor domenii de competenţă specificate, trecerea la nivel superior sau ascendent în organizaţie, pregătirea pentru schimbări în rolul actual.
3. *Pregătiţi planul de acţiune.* Planul de acţiune stabileşte ceea ce trebuie făcut şi cum se va face sub rubrici precum rezultatele aşteptate (obiectivele de învăţare), activităţile de dezvoltare, responsabilitatea pentru dezvoltare (ce se aşteaptă ca indivizii să facă şi sprijinul pe care îl vor primi de la managerul lor, departamentul de resurse umane sau alte persoane) şi calendarul. În plan ar trebui incluse o varietate de activităţi adaptate nevoilor individuale, de exemplu: observarea a ceea ce fac alţii, lucru pe proiect, utilizarea planificată a programelor de e-learning şi a centrelor de resurse interne de învăţare, lucrul cu un mentor, coaching de către managerul de linie sau liderul echipei, experienţă în sarcini noi, lectură ghidată, sarcini speciale şi învăţare prin acţiune. Formarea formală pentru a dezvolta cunoştinţe şi abilităţi poate face parte din plan, dar nu este cea mai importantă parte.
4. *Implementează.* Luaţi măsuri conform planului.

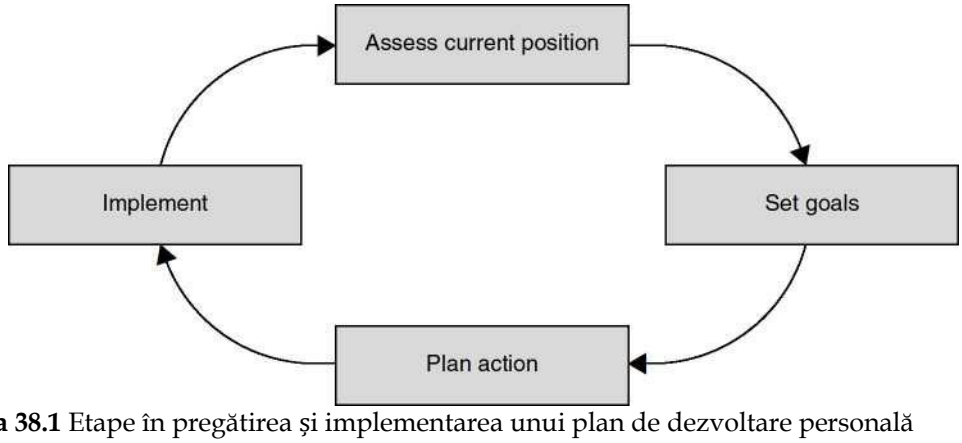


Figura 38.1 Etape în pregătirea şi implementarea unui plan de dezvoltare personală

Planul poate fi exprimat sub forma unui *contract de învăţare* , aşa cum este descris mai devreme în acest capitol.

Experiență planificată

Învăţarea experienţială poate avea loc prin planificarea unei secvenţe de experienţă care îndeplineşte o specificaţie de învăţare pentru dobândirea de cunoştinţe şi abilităţi care îi vor pregăti pe oameni pentru a-şi asuma responsabilităţi sporite în aceleaşi funcţii şi ocupaţii sau diferite. Este elaborat un program care stabileşte ceea ce se aşteaptă ca oamenii să înveţe în fiecare departament sau post în care li se oferă experienţă. Acest lucru ar trebui să explice ceea ce se aşteaptă să descopere singuri. O persoană potrivită ar trebui să fie disponibilă pentru a se asigura că persoanelor dintr-un program de dezvoltare li se oferă experienţa şi oportunitatea potrivită de a învăţa şi ar trebui luate aranjamente pentru a verifica progresul. O modalitate bună de a stimula oamenii să afle singuri este să le oferiţi o listă de întrebări la care să răspundă. Este esenţial, totuşi, să urmăriţi fiecare segment de experienţă pentru a verifica ceea ce a fost învăţat şi, dacă este necesar, pentru a modifica programul.

Experienţa planificată a fost cunoscută ca „rotaţie de locuri de muncă", dar a fost adesea o metodă ineficientă şi frustrantă de a dobândi cunoştinţe şi abilităţi suplimentare. Ceea ce uneori a fost denumită metoda „turului bucătarului" de a muta cursanţii de la un departament la altul a fost susţinută de multe critici justificate din cauza timpului pierdut de aceştia în locaţii în care nimeni nu ştia ce să facă cu ei sau nu îi pasă.

Universitatea corporativă

O universitate corporativă este o instituţie înfiinţată şi condusă de o organizaţie, adesea cu ajutor din exterior, în care are loc educaţia şi învăţarea. După cum subliniază Carter *et al (2002):*

> Termenul „universitare corporativă" este interpretat în moduri diferite. Pentru unii, este specific și se referă la utilizarea terminologiei academice pentru a descrie și ridica statutul formării și dezvoltării și, poate, implică și o relație cu una sau mai multe universități convenționale „adevărate" care co-proiectează sau acreditează programele companiei. Pentru alții, termenul este interpretat mai larg ca o umbrelă care descrie crearea și marketingul de mărci interne pentru toate oportunitățile de învățare și dezvoltare pe care o organizație le oferă.

De exemplu, BAe Systems operează o universitate virtuală, care are o politică de parteneriat strategic care le permite să co-proiecteze programe cu ajutorul universităţilor convenţionale. În schimb, Lloyds TSB îşi desfăşoară funcţia de formare ca şi cum ar fi o universitate, cu facultăţi pentru fiecare zonă de dezvoltare, scopul fiind alinierea formării şi dezvoltării cu strategia de afaceri şi a utiliza conceptul ca un brand intern, anunţând angajaţii că investeşte în ele.

Învățare prin acțiune

Învăţarea prin acţiune, aşa cum a fost dezvoltată de Revans (1971), este o metodă de a-i ajuta pe manageri să-şi dezvolte talentele prin expunerea la probleme reale. Li se cere să le analizeze, să formuleze recomandări şi apoi să ia măsuri. Este în concordanţă cu convingerea că managerii

învaţă cel mai bine făcând mai degrabă decât predaţi.

În 1989, Revans a produs următoarea formulă pentru a-şi descrie conceptul: L (învăţare) = P (învăţare programată) + Q (interogare, perspectivă). El sugerează că conceptul se bazează pe şase ipoteze:

1. Managerii cu experienţă au o mare curiozitate de a şti cum lucrează alţi manageri.
2. Învăţăm nu atât de mult când suntem motivaţi să învăţăm, cât atunci când suntem motivaţi să învăţăm ceva.
3. A învăţa despre tine însuţi este ameninţător şi i se opune rezistenţă dacă tinde să-şi schimbe imaginea de sine. Cu toate acestea, este posibil să se reducă ameninţarea externă la un nivel care nu mai acţionează ca o barieră totală pentru a învăţa despre sine.
4. Oamenii învaţă doar atunci când fac ceva şi învaţă mai mult cu cât simt că trebuie să fie mai responsabili.
5. Învăţarea este cea mai profundă atunci când implică întreaga persoană - minte, valori, corp, emoţii.
6. Cel care învaţă ştie mai bine decât oricine altcineva ceea ce a învăţat. Nimeni altcineva nu are prea multe şanse să ştie.

Un program tipic de învăţare prin acţiune reuneşte un grup sau „set" de patru sau cinci manageri pentru a rezolva problema. Ei se ajută şi învaţă unii de la alţii, dar un consultant extern, sau „consilier de set", îi stă în mod regulat. Proiectul poate dura câteva luni, iar setul se întâlneşte frecvent, eventual o zi pe săptămână. Consilierul îi ajută pe membrii setului să înveţe unii de la alţii şi clarifică procesul de învăţare prin acţiune. Acest proces implică o schimbare încorporată în reţeaua de relaţii numită „sistemul client". Web-ul cuprinde cel puţin trei reţele separate: reţeaua de energie, reţeaua de informaţii şi reţeaua motivaţională (asta înseamnă Revans prin „cine poate, cui ştie şi cui îi pasă"). Forţele pentru schimbare sunt deja prezente în sistemul client şi este rolul consilierului să evidenţieze dinamica acestui sistem pe măsură ce activitatea de diagnosticare şi implementare continuă.

Grupul sau setul trebuie să gestioneze proiectul ca orice alt proiect, luând decizii asupra obiectivelor , planificând resursele, iniţiind acţiunile şi monitorizând progresul. Dar tot timpul, cu ajutorul consilierului lor, ei învaţă despre procesele de management implicate aşa cum se întâmplă de fapt.

Învățare în aer liber

Învăţarea în aer liber implică expunerea indivizilor la diferite activităţi de tip „Outward Bound": navigaţie, plimbări pe munte, alpinism, canotaj, speologie etc. Înseamnă plasarea participanţilor, operarea în echipe, sub presiune pentru a desfăşura activităţi fizice care le sunt complet nefamiliare. Motivul este că aceste teste sunt paradigme ale tipului de provocări pe

care oamenii trebuie să le întâmpine la locul de muncă, dar natura lor nefamiliară înseamnă că pot afla mai multe despre modul în care acționează sub presiune ca lideri de echipă sau membri ai echipei. Învăţarea în aer liber implică un facilitator care îi ajută pe participanți să învețe individual şi colectiv din experienţele lor.

Impactul dezvoltării - o abordare echilibrată

Este necesară o abordare echilibrată pentru a maximiza impactul dezvoltării asupra angajamentului şi performanței. Acest lucru este ilustrat în Figura 38.2, adaptată după Walker (2004).

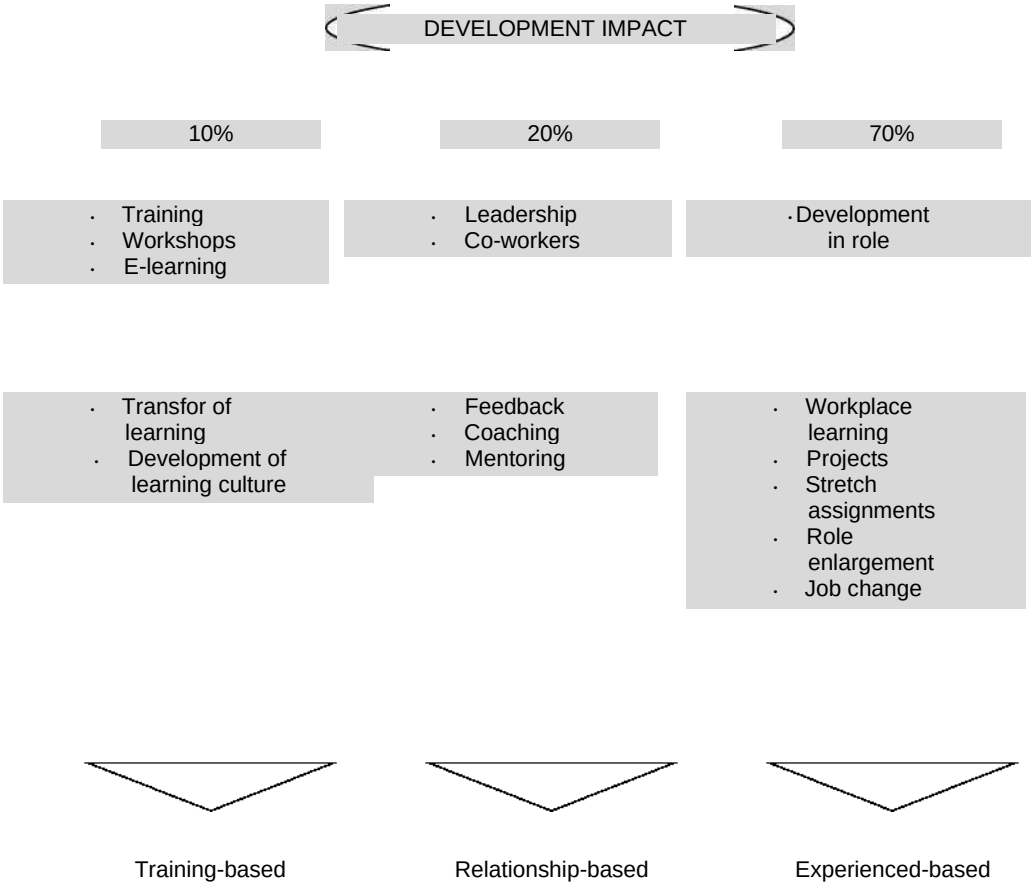


Figura 38.2 Impactul dezvoltării

ANTRENAMENT

Instruirea este utilizarea unor activităţi de instruire sistematice şi planificate pentru a promova învăţarea. Abordarea poate fi rezumată în sintagma „formare bazată pe cursant". Ea implică utilizarea unor procese formale pentru a transmite cunoştinţe şi pentru a ajuta oamenii să dobândească abilităţile necesare pentru ca aceştia să îşi desfăşoare sarcinile în mod satisfăcător. Este descris ca unul dintre răspunsurile pe care le poate întreprinde o organizaţie pentru a promova învăţarea.

După cum subliniază Reynolds (2004), formarea are un rol complementar de jucat în accelerarea învăţării: „Ar trebui să fie rezervată situaţiilor care justifică o abordare mai direcţionată, condusă de experţi, mai degrabă decât să o considere o soluţie cuprinzătoare şi

omniprezentă de dezvoltare a oamenilor". El a mai comentat că modelul de formare convenţional are tendinţa de a „sublinia cunoştinţele specifice subiectului, mai degrabă decât să încerce să construiască abilităţi de învăţare de bază".

Justificarea instruirii

Formarea formală este într-adevăr doar una dintre modalităţile de a se asigura că învăţarea are loc, dar poate fi justificată atunci când:

- munca necesită abilităţi care sunt cel mai bine dezvoltate prin instruire formală;
- abilităţi diferite sunt cerute de un număr de oameni, care trebuie dezvoltate rapid pentru a răspunde noilor cerinţe şi nu pot fi dobândite bazându-se pe experienţă;
- sarcinile care trebuie îndeplinite sunt atât de specializate sau complexe încât este puţin probabil ca oamenii să le stăpânească din proprie iniţiativă la o viteză rezonabilă;
- informaţiile critice trebuie să fie împărţite angajaţilor pentru a se asigura că îşi îndeplinesc responsabilităţile;
- trebuie satisfăcută o nevoie de învăţare comună unui număr de oameni, care poate fi rezolvată cu uşurinţă într-un program de formare, de exemplu, introducerea, abilităţile esenţiale de IT, abilităţile de comunicare.

Transferarea antrenamentului

Sa argumentat (Reynolds, 2004) că: „Transferul de expertiză de către experţi externi este riscant, deoarece designul lor este adesea îndepărtat din contextul în care este creată munca". Aceasta este o problemă fundamentală şi se aplică în egală măsură cursurilor de formare desfăşurate intern, în care ceea ce a fost predat poate fi dificil de aplicat pentru oameni în circumstanţe complet diferite de la locul lor de muncă. Formarea poate părea a fi îndepărtată de realitate, iar abilităţile şi cunoştinţele dobândite pot părea irelevante. Acest lucru se aplică în special formării de management sau supraveghere, dar chiar şi abilităţile manuale învăţate într-un centru de formare pot fi dificil de transferat.

Această problemă poate fi abordată făcând formarea cât mai relevantă şi realistă posibil, anticipând şi abordând eventualele dificultăţi de transfer. Indivizii sunt mai predispuşi să aplice învăţarea atunci când nu le este prea dificilă, cred că ceea ce au învăţat este relevant, util şi transferabil, sunt sprijiniţi de managerii de linie, au autonomie la locul de muncă, cred în ei înşişi şi sunt dedicaţi şi implicaţi. Transferul este, de asemenea, mai probabil dacă sunt utilizate abordări de formare sistematică şi „formare la timp", aşa cum este descris mai jos.

Antrenament sistematic

Formarea ar trebui să fie sistematică, în sensul că este concepută, planificată şi implementată în mod specific pentru a răspunde nevoilor definite. Este oferit de oameni care ştiu să se

antreneze şi impactul antrenamentului este evaluat cu atenţie. Conceptul a fost dezvoltat iniţial pentru consiliile de instruire industrială în anii 1960 şi constă dintr-un model simplu în patru etape, aşa cum este ilustrat în Figura 38.3:

1. Identificaţi nevoile de formare.
2. Decideţi ce fel de pregătire este necesar pentru a satisface aceste nevoi.
3. Folosiţi formatori experimentaţi şi instruiţi pentru a implementa formarea.
4. Urmăriţi şi evaluaţi formarea pentru a vă asigura că este eficientă.

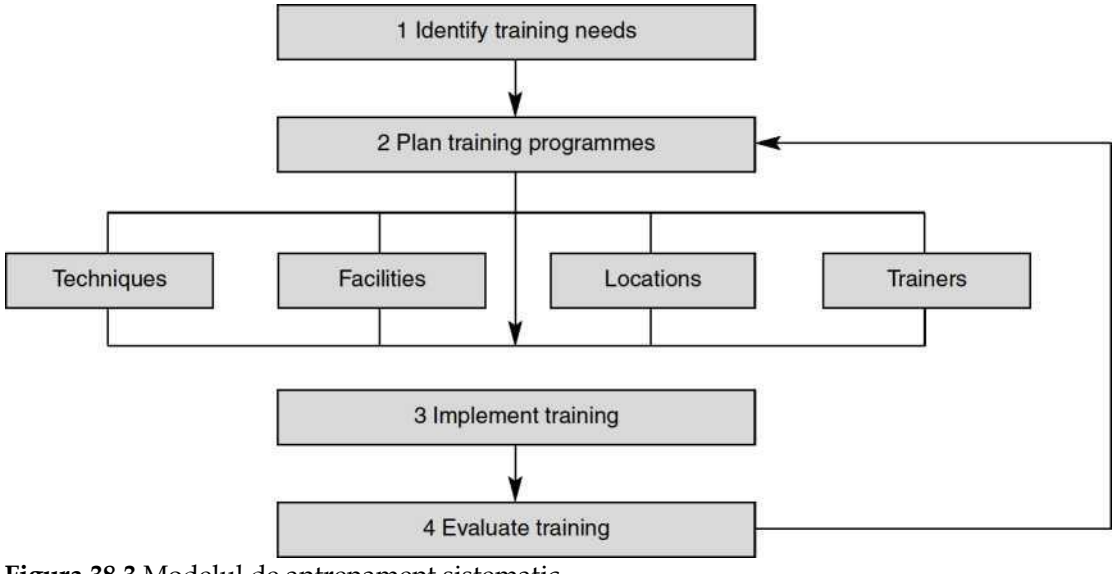


Figura 38.3 Modelul de antrenament sistematic

Antrenament la timp

Instruirea just-in-time este formarea care este strâns legată de nevoile stringente şi relevante ale oamenilor prin asocierea sa cu activităţi de muncă imediate sau iminente. Se livreaza cat mai aproape de ora in care se desfasoara activitatea. Training-ul se va baza pe identificarea celor mai recente cerinţe, priorităţi şi planuri ale participanţilor, care vor fi informaţi cu privire la situaţiile live în care trebuie aplicată învăţarea lor. Programul de formare va ţine seama de orice probleme legate de transfer şi va avea ca scop să se asigure că ceea ce este predat este considerat a fi aplicabil în situaţia de lucru actuală.

Tipuri de antrenament

Programele de instruire sau evenimentele pot avea în vedere oricare dintre următoarele:

- abilităţi manuale;

- abilităţi IT;
- instruire lider de echipă sau supervizare;
- formare managerială;
- abilităţi interpersonale, de exemplu leadership, teambuilding, dinamică de grup, - programare neuro-lingvistică;
- abilităţi personale, de exemplu asertivitate, coaching, comunicare, managementul timpului;
- instruire în proceduri sau practici organizaţionale, de exemplu, inducerea, sănătatea şi siguranţa, managementul performanţei, egalitatea de şanse sau gestionarea politicii şi practicii diversităţii.

Practici de antrenament eficiente

Formarea eficientă utilizează abordarea sistematică definită mai sus, cu accent pe analiza competenţelor. Scopul instruirii ar trebui să fie clar definit în termeni de „comportamentul de criteriu" necesar ca rezultat al instruirii şi „comportamentul terminal" aşteptat. Acesta din urmă poate fi exprimat ca o declaraţie de tipul: „La finalizarea acestui training, participantul va fi capabil să...". Definirea criteriilor şi a comportamentelor terminale va oferi baza evaluării, care este un element esenţial în realizarea unui antrenament de succes.

Conţinutul instruirii ar trebui să fie legat de contextele de lucru ale participanţilor . În mod ideal, munca lor ar trebui să devină o caracteristică centrală a subiectului. Ar trebui profitată orice oportunitate pentru a integra învăţarea la locul de muncă.

Tehnicile de formare utilizate ar trebui să fie adecvate scopului cursului şi caracteristicilor participanţilor - locurile de muncă ale acestora, nevoile de învăţare, experienţa anterioară , nivelul de cunoştinţe şi abilităţi şi cât de receptivi vor fi la predare (motivaţi să înveţe). Un amestec de tehnici diferite ar trebui utilizat acolo unde este cazul. Este deosebit de important în managementul, supravegherea şi formarea abilităţilor interpersonale să ofere timp suficient pentru participare şi învăţare activă prin discuţii, studii de caz şi simulări. Prelegerile ar trebui să constituie o parte minoră a cursului. Tehnicile de instruire bune, aşa cum sunt descrise mai jos, ar trebui utilizate în formarea abilităţilor manuale.

Tehnici de antrenament

Instruire

Tehnicile de instruire a postului ar trebui să se bazeze pe analiza abilităţilor şi teoria învăţării, aşa cum sa discutat în capitolele 13 şi 37. Secvenţa de instruire ar trebui să urmeze şase etape:

1. Pregătirea pentru fiecare perioadă de instruire înseamnă că formatorul trebuie să aibă un plan de prezentare a materiei şi de a folosi metode de predare adecvate, mijloace vizuale şi suporturi demonstrative. Înseamnă, de asemenea, pregătirea cursanţilor pentru

instrucţiunile care urmează să urmeze. Ar trebui să vrea să înveţe. Ei trebuie să perceapă că învăţarea le va fi relevantă şi utilă personal. Aceştia ar trebui încurajaţi să se mândrească cu munca lor şi să aprecieze satisfacţia care vine de la performanţa calificată.

2. Prezentarea ar trebui să conţină o combinaţie de a spune şi a arăta - explicaţie şi demonstraţie.
3. Explicaţia ar trebui să fie cât mai simplă şi directă posibil: antrenorul explică pe scurt terenul care trebuie parcurs şi ce să caute. El sau ea foloseşte la maximum filme, diagrame, diagrame şi alte mijloace vizuale. Scopul ar trebui să fie acela de a învăţa mai întâi lucrurile şi apoi de a trece de la cunoscut la necunoscut, de la simplu la complex, de la concret la abstract, de la general la particular, de la observaţie la raţionament şi de la întregul la părţi şi înapoi la întreg.
4. Demonstrarea este o etapă esenţială în instruire, mai ales atunci când abilităţile de învăţat sunt în principal o abilitate de „a face". Demonstraţia are loc în trei etape:
   - Operaţia completă este afişată la viteză normală pentru a arăta cursantului cum ar trebui să fie îndeplinită sarcina în cele din urmă.
   - Operaţia se demonstrează lent şi în succesiune corectă, element cu element, pentru a indica clar ceea ce se face şi ordinea în care se realizează fiecare sarcină.
   - Operaţia se demonstrează din nou încet, de cel puţin două sau trei ori, pentru a sublinia cum, când şi de ce mişcărilor succesive.
5. Practica constă în ca elevul să imite instructorul şi apoi să repete constant operaţia sub îndrumare. Scopul este de a atinge nivelul ţintă de performanţă pentru fiecare element al sarcinii totale, dar instructorul trebuie să se străduiască în mod constant să dezvolte performanţe coordonate şi integrate, adică combinarea lină a elementelor separate ale sarcinii într-un model întreg de muncă.
6. Urmărirea continuă pe parcursul perioadei de pregătire pentru tot timpul necesar cursantului pentru a atinge un nivel de performanţă egal cu cel al lucrătorului normal cu experienţă în ceea ce priveşte calitatea, rapiditatea şi atenţia la siguranţă. În timpul etapei de urmărire, cursantul va continua să aibă nevoie de ajutor pentru sarcini deosebit de dificile sau pentru a depăşi eşecurile temporare care au ca rezultat o deteriorare a performanţei. Instructorul poate fi nevoit să repete prezentarea elementelor şi să supravegheze mai îndeaproape practica până când cursantul îşi recapătă încrederea sau stăpâneşte sarcina.

Curs

O prelegere este o discuţie cu participare redusă sau deloc, cu excepţia unei sesiuni de întrebări şi răspunsuri la sfârşit. Este folosit pentru a transfera informaţii către un public cu conţinut şi sincronizare controlate. Când audienţa este numeroasă, s-ar putea să nu existe alternativă la o „prelecţie directă" dacă nu există posibilitatea de a o împărţi în grupuri de discuţii.

Eficacitatea unei prelegeri depinde de capacitatea vorbitorului de a prezenta materiale

folosind judicioasa mijloace vizuale. Dar există mai multe limite în ceea ce priveşte cantitatea pe care o poate absorbi un public inert. Oricât de eficient este vorbitorul, este puţin probabil ca mai mult de 20% din ceea ce s-a spus să fie amintit la sfârşitul zilei. Şi după o săptămână, toate vor fi uitate, dacă ascultătorii nu au pus în practică o parte din învăţarea lor. Pentru o eficacitate maximă, prelegerea nu trebuie să depăşească niciodată 30 sau 40 de minute; nu trebuie să conţină prea multe informaţii (dacă vorbitorul poate transmite trei idei noi pe care mai mult de jumătate din public le înţelege şi le aminteşte, prelegerea va fi avut succes); trebuie să întărească învăţarea cu mijloace vizuale adecvate (dar nu prea multe); şi trebuie să indice clar acţiunea care ar trebui întreprinsă pentru a utiliza materialul.

Discuţie

Obiectivele utilizării tehnicilor de discuţie sunt:

- a face publicul să participe activ la învăţare;
- oferi oamenilor o oportunitate de a învăţa din experienţa altora;
- ajuta oamenii să înţeleagă alte puncte de vedere;
- dezvolta puterile de auto-exprimare.

Scopul formatorului ar trebui să fie acela de a ghida gândirea grupului. Prin urmare, el sau ea poate fi mai preocupat de modelarea atitudinilor decât de transmiterea de noi cunoştinţe. Formatorul trebuie să stimuleze oamenii să vorbească, să ghideze discuţia pe linii predeterminate (trebuie să existe un plan şi un obiectiv final) şi să ofere rezumate intermediare şi un rezumat final.

Următoarele tehnici pot fi utilizate pentru a obţine o participare activă:

- Solicitaţi contribuţii prin întrebări directe.
- Folosiţi întrebări deschise care vor stimula gândirea.
- Verificaţi înţelegerea; asiguraţi-vă că toată lumea urmează argumentul.
- Încurajaţi participarea oferind sprijin mai degrabă decât critici.
- Preveniţi dominarea de către membrii individuali ai grupului prin aducerea altor persoane şi punând întrebări de referinţă încrucişată.
- Evitaţi să dominaţi singur grupul. Sarcina liderului este de a ghida discuţia, de a menţine controlul şi de a rezuma din când în când. Dacă este necesar, „reflectaţi" opiniile exprimate de indivizi înapoi în grup pentru a vă asigura că găsesc singuri răspunsul. Treaba liderului este să-i ajute să ajungă la o concluzie, nu să o facă pentru ei.
- Păstraţi controlul - asiguraţi-vă că discuţia progresează pe linia corectă către o concluzie fermă.

Studiu de caz

Un studiu de caz este o istorie sau o descriere a unui eveniment sau a unui set de circumstanţe care este analizată de către cursanţi pentru a diagnostica cauzele unei probleme şi a afla cum să o rezolve. Studiile de caz sunt utilizate în principal în cursurile pentru manageri şi lideri de echipă, deoarece se bazează pe convingerea că competenţa managerială şi înţelegerea pot fi cel mai bine obţinute prin studiul şi discutarea unor evenimente reale.

Studiile de caz ar trebui să urmărească promovarea anchetei, schimbul de idei şi analiza experienţei, pentru ca cursanţii să poată descoperi principiile de bază pe care studiul de caz este conceput să le ilustreze. Nu sunt uşoare relief. Nici nu sunt un mijloc de reducere a sarcinii asupra instructorului. Formatorii trebuie să lucreze din greu pentru a defini punctele de învăţare care trebuie să iasă din fiecare caz şi trebuie să muncească şi mai mult pentru a se asigura că aceste puncte ies la iveală.

Pericolul studiilor de caz este că acestea sunt adesea percepute de către cursanţi ca fiind irelevante pentru nevoile lor, chiar dacă se bazează pe fapte. În consecinţă, analiza este superficială, iar situaţia este nerealistă. Este datoria trainerului să evite aceste pericole, asigurându-se că participanţii nu au voie să scape cu comentarii pe jumătate coapte. Formatorii trebuie să conteste presupunerile şi să oblige oamenii să-şi justifice raţionamentul. Mai presus de toate, ei trebuie să profite de orice şansă pentru a extrage principiile pe care doresc să le ilustreze din discuţie şi pentru a determina grupul să vadă cât de relevante sunt acestea pentru propria lor situaţie de lucru.

Joc de rol

În jocul de rol, participanţii joacă o situaţie asumându-şi rolurile personajelor implicate. Situaţia va fi una în care există interacţiune între două persoane sau în cadrul unui grup. Ar trebui să fie pregătit special cu briefuri scrise pentru fiecare participant care explică situaţia şi, în linii mari, rolul lor în ea. Alternativ, jocul de rol ar putea să apară în mod natural dintr-un studiu de caz atunci când cursanţilor li se cere să îşi testeze soluţia jucând rolul celor în cauză.

Jocul de rol este folosit pentru a le oferi managerilor, liderilor de echipă sau reprezentanţilor de vânzări exersare în gestionarea situaţiilor faţă în faţă, cum ar fi interviul, desfăşurarea unei întâlniri de evaluare a performanţei, consiliere, coaching, tratarea unei nemulţumiri, vânzare, conducerea unui grup sau organizarea unei întâlniri. Dezvoltă abilităţi interactive şi oferă oamenilor o perspectivă asupra modului în care oamenii se comportă şi se simt.

Tehnica „inversarii rolurilor", în care o pereche care joacă, să zicem, un manager şi un lider de echipă parcurg cazul şi apoi schimbă roluri şi o repetă, oferă o perspectivă suplimentară asupra sentimentelor implicate şi a abilităţilor necesare.

Jocul de roluri le permite cursanţilor să primească sfaturi de specialitate şi critici constructive din partea formatorului şi a colegilor lor într-o situaţie de pregătire protejată. Poate ajuta la creşterea încrederii, precum şi la dezvoltarea abilităţilor în manipularea oamenilor. Principalele dificultăţi sunt fie că cursanţii sunt jenaţi, fie că nu iau exerciţiul în serios şi îşi exagerează rolul.

Simulare

Simularea este o tehnică de antrenament care combină studiile de caz şi jocul de rol pentru a obţine maximum de realism în pregătirea la clasă. Scopul este de a facilita transferul a ceea ce a fost învăţat în afara locului de muncă la comportamentul la locul de muncă prin reproducerea , în sala de formare, a situaţiilor cât mai apropiate de viaţa reală. Stagiarilor li se oferă astfel posibilitatea de a practica comportamentul în condiţii identice sau cel puțin foarte asemănătoare cu cele pe care le vor întâlni la finalizarea cursului.

Exerciții de grup

Într-un exerciţiu de grup, cursanţii examinează problemele şi dezvoltă soluţii pentru ele ca grup. Problema poate fi un studiu de caz sau poate fi unul care nu are nicio legătură cu munca de zi cu zi. Scopul unui astfel de exerciţiu este de a oferi membrilor exersare în lucrul împreună şi de a obţine o perspectivă asupra modului în care grupurile se comportă în abordarea - problemelor şi în luarea deciziilor.

Exerciţiile de grup pot fi folosite ca parte a unui program de team-building şi pentru a dezvolta abilităţi interactive. Ele pot fi combinate cu alte tehnici, cum ar fi metoda descoperirii, încurajând participanţii să afle singuri lucruri şi să-şi dezvolte tehnicile şi abilităţile pe care trebuie să le folosească.

39

E-learning

CE ESTE E-LEARNING?

Învăţarea electronică este definită de Pollard şi Hillage (2001) ca „furnizarea şi administrarea oportunităţilor de învăţare şi sprijin prin intermediul tehnologiei computerizate, în reţea şi bazate pe web pentru a ajuta performanţa şi dezvoltarea individuală". E-learning îmbunătăţeşte învăţarea prin extinderea şi completarea învăţării faţă în faţă, mai degrabă decât înlocuirea acesteia.

Termenul „e-learning" a apărut pentru prima dată în SUA la mijlocul anilor 1990, dar a devenit proeminent la sfârşitul anilor 1990. La fel ca multe practici de resurse umane, s-a bazat pe evoluţii anterioare, cum ar fi formarea bazată pe computer, formarea online susţinută, învăţământul deschis sau la distanţă şi învăţarea e-informală derivată din abordările de management al cunoştinţelor. Principala diferenţă este că e-learning-ul este în esenţă bazat pe web, deşi poate include utilizarea de produse tehnologice distribuite (în principal CD-ROM-uri), care nu necesită conectarea în reţea a computerului utilizatorului.

E-learning nu este atât despre tehnologie, cât despre învăţarea bazată pe tehnologie . Cu toate acestea, utilizarea intranetului este cea care a oferit cele mai multe posibilităţi de învăţare . În forma sa complet dezvoltată, e-learning este o abordare mai cuprinzătoare a învăţării decât evoluţiile anterioare, mai ales atunci când este combinată cu alte metode de învăţare.

Diferitele tipuri de e-learning sunt:

- e-learning în ritm propriu, atunci când cursantul utilizează tehnologia, dar nu este conectat la instructori sau la alţi cursanţi în acelaşi timp;
- e-learning live în care, prin utilizarea tehnologiei, instructorul şi cursantul sunt împreună în acelaşi timp, dar în locaţii diferite; şi
- e-learning colaborativ, care sprijină învăţarea prin schimbul şi schimbul de informaţii şi cunoştinţe între cursanţi prin intermediul forumurilor de discuţii, comunităţilor de practică, panourilor de buletin şi camerelor de chat.

SCOPUL E-LEARNINGULUI

În cuvintele lui Pollard şi Hillage (2001), obiectivul este de a asigura o învăţare care este „just la timp, suficient şi doar pentru tine". Ea permite învăţarea să aibă loc atunci când este cel mai necesar („just la timp", diferit de „doar pentru orice eventualitate") şi când este cel mai convenabil . Învăţarea poate fi oferită în segmente scurte sau înţepături care se concentrează pe obiective specifice de învăţare. Este „centrat pe cursant", deoarece poate fi personalizat pentru a se potrivi nevoilor de învăţare ale unui individ - cursanţii pot alege diferite obiecte de învăţare într-un pachet general.

TEHNOLOGIA E-LEARNINGULUI

E-learning poate oferi informaţii actualizate cursanţilor care sunt larg distribuiti geografic. Colaborarea şi partajarea de informaţii între cursanţi sunt posibile, dar cursanţii tind să lucreze o mare parte din timp în mod izolat.

Principiul de bază al e-learning-ului este „conectivitate" – procesul prin care computerele sunt conectate în reţea, partajează informaţii şi conectează oamenii la oameni. Acest lucru este asigurat de ceea ce este adesea numit „peisajul sau arhitectura e-learning", care se referă la componentele hardware, software şi de conectivitate necesare pentru a facilita învăţarea. La proiectarea sistemului, trebuie luată în considerare „funcţionalitatea" - ceea ce se aşteaptă să facă fiecare parte.

Principalele componente ale „peisajului" e-learning-ului sunt:

- *Sistemul de management al învăţării (LMS)* - acesta oferă utilizatorilor acces la diferite procese de învăţare şi permite desfăşurarea e-learning-ului în ritm propriu. De asemenea, poate ajuta cu administrarea, inclusiv gestionarea curriculum-ului şi publicarea cursurilor.
- *Sistemul de management al conţinutului de învăţare (LCMS)* - acesta oferă un sistem de creaţie pentru pregătirea cursului sau a programului, o colecţie de obiecte sau module de învăţare (uneori numite depozit) şi un mijloc de trimitere a unui curs finalizat către un sistem de livrare (uneori numit interfaţă de livrare).

- *Portaluri de învățare* - acestea sunt puncte de acces la informaţii şi servicii de învăţare care permit cursanţilor să găsească conţinut.

PROCESUL E-LEARNING

Procesul de e-learning cuprinde definirea sistemului, încurajarea accesului, consilierea şi asistarea cursanţilor individuali şi încurajarea şi facilitarea creării de comunităţi de învăţare. E-learning se concentrează pe cursant. Oferă un mijloc de a satisface nevoile individuale de învăţare. Dar învăţarea individuală poate fi completată de participarea la grupuri de învăţare sau comunităţi de interes în care membrii dobândesc şi împărtăşesc cunoştinţe.

Accentul este pus pe învăţarea în ritm propriu - cursanţii controlează ritmul cu care învaţă, deşi li se pot oferi obiective pentru finalizare şi îndrumări de la tutori cu privire la modul în care ar trebui să învețe. Cu toate acestea, în timp ce învăţarea autodirijată este încurajată şi asigurată, impactul e-learning-ului este puternic influenţat de cât de bine este oferit sprijinul studenţilor. Eficienţa acestui sprijin contează mai degrabă decât sofisticarea tehnologiei. Calitatea conţinutului este importantă, dar va fi îmbunătăţită prin sprijinul tutorilor sau „e-moderatorilor". Acesta din urmă, aşa cum este descris de Salmon (2001), prezidează activităţile unui grup de învăţare în „foruri de schimb de cunoştinţe", organizând contribuţii şi schimburi de informaţii şi oferind îndrumări şi comentarii, după caz.

Conținutul programului de e-learning

Programele de e-learning pot acoperi aplicaţii şi procese de afaceri comune, programe de inducţie şi, frecvent, dezvoltarea abilităţilor IT. Ele nu sunt atât de eficiente pentru dezvoltarea abilităţilor soft, cum ar fi team building, comunicare sau prezentare, care se bazează pe contactul interpersonal. Dar programele pot prezenta în continuare principii de bază care pot pregăti oamenii pentru sesiuni practice faţă în faţă, pot oferi întăriri prin lectura post-eveniment, pot ajuta la autoevaluare şi pot duce la sprijin în sala de chat.

Programele pot consta în conţinut generic achiziţionat de la furnizori, dar majoritatea organizaţiilor preferă module personalizate bazate pe web, dezvoltate fie intern, fie externalizate către firme de software care produc materiale pentru un design specificat. Conţinutul trebuie construit în conformitate cu următoarele principii pedagogice:

- cursanţii trebuie să fie stimulaţi de procesul de învăţare;
- programul şi conţinutul trebuie văzute ca fiind intrinsec relevante, metoda de prezentare ar trebui să fie interesantă, ar trebui să se folosească grafică, animaţii, audio, simulări interactive, scenarii, studii de caz, proiecte, sesiuni de întrebări şi răspunsuri şi activităţi de rezolvare a problemelor, acolo unde este cazul - programul nu trebuie să implice pur şi simplu „întoarcerea paginii";

- cursanţii trebuie încurajaţi să răspundă la stimuli şi ar trebui să fie implicaţi în procesul de învăţare;
- cursanţii ar trebui să-şi înţeleagă obiectivele de învăţare, de preferinţă elaborându-le singuri, dar cu ajutor acolo unde este necesar;
- programul ar trebui să fie construit în paşi trepţi şi prezentat în „ bucăţi de dimensiuni" sau module, fiecare cu obiective şi rezultate clare;
- cursanţii ar trebui să fie capabili să-şi planifice învăţarea (învăţare în ritm propriu);
- cursanţii trebuie să fie capabili să-şi măsoare propriul progres, dar ar trebui să li se ofere şi feedback;
- cursanţii ar trebui încurajaţi să reflecteze asupra a ceea ce învaţă prin referire la propria lor experienţă.

Conţinutul poate fi pregătit cu ajutorul instrumentelor de autor precum Macromedia (Authorware şi Flash).

Livrare de e-learning

E-learning-ul este oferit prin intermediul site-urilor web şi al intranetului; CD-ROM-urile sunt, de asemenea, utilizate pe scară largă. Se pot face prevederi pentru coaching online şi forumuri de discuţii. Conţinutul poate fi livrat prin PowerPoint, clipuri video şi audio, întrebări prin glisare şi plasare, fişiere PDF, link-uri către site-uri web şi forumuri şi comunităţi de învăţare activate pe web.

E-learning mixt

Într-un sens, blended e-learning este o învăţare echilibrată, în sensul că trebuie să se găsească un echilibru între învăţarea electronică, învăţarea faţă în faţă şi învăţarea informală în grup prin echipe şi comunităţi de interese. Un exemplu de program combinat este prezentat în Figura 39.1

CAZUL DE AFACERI PENTRU E-LEARNING

Învăţarea electronică poate permite flexibilitatea accesului şi interogării unor volume mari de resurse de învăţare diverse în diferite locaţii. Poate accelera procesul de învăţare

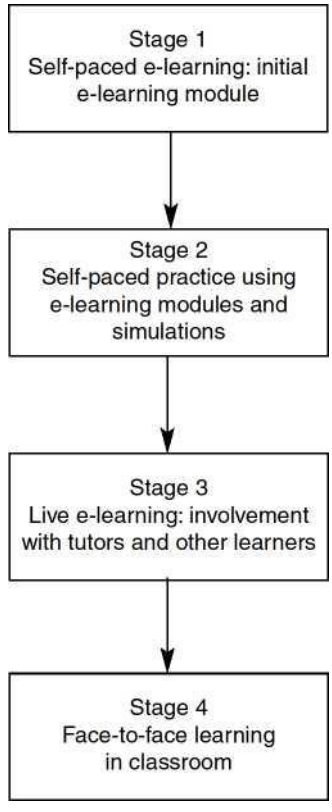

Stage 1
Self-paced e-learning: initial e-learning module
Stage 2
Self-paced practice using e-learning modules and simulations
Stage 3
Live e-learning: involvement with tutors and other learners
Stage 4
Face-to-face learning in classroom

Figura 39.1 Un program de învăţare mixt

cu până la 50% şi se concentrează pe nevoile critice de învăţare din organizaţie. Costul instruirii poate fi redus la jumătate prin scăderea numărului de ore de instructor. După cum a afirmat van Dam (2004):

> E-learning în ritm propriu poate fi luat *în orice moment* și, prin urmare, este o abordare just-in-time. Învățarea electronică poate fi luată *în orice loc* - la birou, acasă sau în alte locații, ceea ce elimină nevoile și costurile de călătorie. Dobândirea abilităților și dezvoltarea cunoștințelor vor avea loc în *orice ritm* și *orice cale,* deoarece experiența de învățare este condusă exclusiv de participant și, prin urmare, foarte personalizată. *Oricine* din organizație se poate implica în e-learning și poate participa și împărtăși experiența și cunoștințele în sesiunile de colaborare e-learning.

DEZVOLTAREA PROCESELOR DE E-LEARNING

Principalii paşi necesari pentru dezvoltarea proceselor de e-learning sunt descrişi mai jos.

Analiza inițială

1. Definiţi sau redefiniţi strategia de dezvoltare a resurselor umane în contextul strategiei de afaceri a organizaţiei, al mediului extern, al culturii şi al tehnologiilor .
2. Identificaţi nevoile de învăţare organizaţională - ce ar trebui investit în oameni pentru a dezvolta capitalul intelectual al organizaţiei, a-şi extinde stocul de cunoştinţe şi abilităţi şi, astfel, a creşte capacitatea organizaţională a acesteia.
3. În lumina celor de mai sus, evaluaţi punctele forte şi punctele slabe ale aranjamentelor actuale pentru dezvoltarea oamenilor.

Domeniul de aplicare pentru e-learning

4. Identificaţi domeniul general pentru dezvoltarea sistemelor de e-learning. Trebuie evaluată, de asemenea, nevoia de a îmbunătăţi aranjamentele actuale cu o abordare combinată care utilizează metode complementare şi care se susţin reciproc pentru furnizarea de învăţare.
5. Identificaţi orice domenii în care e-learning ar putea fi deosebit de adecvat, deoarece există nevoi de învăţare bine stabilite care pot fi satisfăcute atât prin mijloace electronice, cât şi prin mijloace mai tradiţionale. Stabiliţi ce oportunităţi specifice oferă tehnologia pentru a îmbunătăţi cunoştinţele. Stabiliţi măsura în care angajaţii vor avea acces la computere.

Programe de dezvoltare

6. Pentru fiecare aspect al învăţării în care s-a stabilit domeniul de aplicare al e-learning-ului, elaboraţi o specificaţie care să definească:

   - nevoia de învăţare;
   - modul în care e-learning va satisface această nevoie;
   - sistemul de învăţare care ar trebui utilizat;
   - în linii mari, conţinutul învăţării care urmează să fie livrate;
   - cum se va combina e-learning-ul cu alte forme de formare;
   - măsura în care programul trebuie să asigure învăţarea individuală sau în grup; şi
   - care va fi responsabil în cadrul organizaţiei pentru dezvoltarea şi furnizarea e-learning-ului.

7. Decideţi în ce măsură sistemele de învăţare, inclusiv conţinutul programelor de învăţare electronică, ar trebui dezvoltate intern sau achiziţionate de la furnizori externi. Factorii care trebuie luaţi în considerare vor fi:

   - disponibilitatea resurselor în cadrul organizaţiei pentru dezvoltarea conţinutului;
   - gradul în care materialul trebuie să fie adaptat pentru a se potrivi organizaţiei ;
   - probabilitatea ca materialul adecvat să fie disponibil în altă parte; şi
   - costurile comparative ale fiecărei opţiuni.

8. Dacă se decide că ar trebui folosiţi furnizori externi, identificaţi eventualele organizaţii (pe baza recomandărilor, pe cât posibil). Criteriile de alegere ar trebui să fie:
   - înţelegerea cerinţelor;
   - metodele de învăţare folosite (principiile pedagogice şi perspectivele teoretice din care derivă metodele);
   - rezultatele asociate cu metodele şi modul în care acestea vor fi măsurate;
   - adecvarea materialului de învăţare (se potriveşte cu cerinţele); şi
   - cost.

9. Selectaţi şi instruiţi tutori şi e-moderatori.
10. Asiguraţi-vă că sunt disponibile facilităţi pentru e-learning (calculatoare, centre de resurse pentru învăţare). Luaţi în considerare posibila necesitate de a oferi îndrumări utilizatorilor centrelor de resurse de învăţare cu privire la utilizarea echipamentului.

Implementarea

11. Pregătiţi materialul de informare.
12. Asiguraţi-vă că toată lumea cunoaşte facilităţile pentru e-learning, rolul pe care ei şi managerii lor îl vor juca şi sprijinul pe care îl vor primi de la tutori şi moderatori.
13. Asiguraţi-vă că aranjamentele de e-learning sunt legate de alte iniţiative de resurse umane, de exemplu, managementul performanţei, planificarea carierei şi managementul cunoştinţelor.
14. Lansaţi e-learning, eventual începând cu o schemă pilot într-un departament sau într-un domeniu specific de învăţare, de exemplu IT.

Evaluare

15. Monitorizaţi şi evaluaţi performanţa şi impactul e-learning-ului.

Exemple

B&Q

Tot conţinutul sistemului de e-learning B&Q a fost produs ca module de învăţare personalizate, concentrându-se pe nevoile angajaţilor din magazin. De exemplu, modulul „show room", care se ocupă de vânzarea bucătăriilor şi băilor, utilizează atât componente audio cât şi vizuale cu opţiuni pentru diferite tipuri de clienţi. Toate modulele sunt livrate în bucăţi mici şi oferă cursanţilor informaţii despre progresul lor.

Black & Decker

Programul mixt pentru reprezentanţii de vânzări constă în 16 cursuri de e-learning în ritm

propriu, instruire la locul de muncă, instruire la clasă şi mentorat.

financiar prudențial

Începătorii noi participă timp de şapte săptămâni la programul Life Center pentru noi începători. Şaizeci la sută din timpul programului este e-learning în ritm propriu, folosind simulări extensiv, iar 40% este învăţarea la clasă condusă de instructor.

Unilever

Unilever operează un program combinat de dezvoltare a leadershipului care echilibrează - munca on-line cu sesiunile de clasă şi coaching. Se foloseşte un instrument comunitar activat de web, care începe cu un modul virtual, experienţial, pentru a dezvolta gândirea şi dialogul înainte de programul faţă în faţă. Continuă să sprijine munca în echipă virtuală şi încurajează participanţii să se angajeze în învăţare dincolo de programul în sine. Sarcinile şi proiectele sunt utilizate pe tot parcursul programului. Acestea includ proiecte individuale axate pe dezvoltarea personală şi îmbunătăţirea afacerii şi un proiect de propunere de afaceri în echipă.

40

Dezvoltarea managementului

Dezvoltarea managementului este preocupată de îmbunătăţirea performanţei managerilor în rolurile prezente şi pregătirea acestora pentru responsabilităţi mai mari în viitor. A fost descrisă de Mumford şi Gold (2004) ca „o încercare de a îmbunătăţi eficienţa managerială printr-un proces de învăţare". În acest capitol sunt luate în considerare următoarele aspecte ale dezvoltării managementului:

- scopurile, nevoile şi priorităţile acestuia;
- cerinţele acestuia, natura ca proces condus de afaceri şi elementele implicate într-un proces de dezvoltare a managementului;
- principalele activităţi de dezvoltare a managementului de analiză, evaluare şi formulare a strategiei;
- abordări ale dezvoltării manageriale, cu accent pe integrare, învăţarea experienţială şi autogestionată şi planificarea dezvoltării personale, precum şi utilizarea cadrelor de competenţe şi a centrelor de dezvoltare;
- conceptul de inteligenţă emoţională şi utilizarea acestuia în dezvoltarea abilităţilor de conducere;
- responsabilitatea pentru dezvoltarea managementului.

SCOPURI DE DEZVOLTARE A MANAGEMENTULUI

Dezvoltarea managementului contribuie la succesul afacerii ajutând organizaţia să-şi dezvolte managerii de care are nevoie pentru a-şi satisface nevoile prezente şi viitoare. Îmbunătăţeşte performanţa managerilor, le oferă oportunităţi de dezvoltare şi asigură succesiunea managementului. Procesele de dezvoltare pot fi *anticipative* (astfel încât managerii să poată contribui la obiectivele pe termen lung), *reactive* (intenţionate să rezolve sau să prevină - dificultăţile de performanţă) sau *motivaţionale* (orientate către aspiraţiile individuale de carieră). Obiectivele speciale sunt:

- asiguraţi-vă că managerii înţeleg ce se aşteaptă de la ei; convenirea cu ei a obiectivelor în raport cu care le vor fi măsurate performanţa şi a nivelului de competenţă cerut în rolurile lor;
- îmbunătăţirea performanţei managerilor în rolurile lor actuale ca mijloc de pregătire a acestora pentru responsabilităţi mai mari;
- identifică managerii cu potenţial, încurajându-i să pregătească şi să implementeze planuri de dezvoltare personală şi asigurându-se că primesc dezvoltarea , pregătirea şi experienţa necesare pentru a-i echipa pentru responsabilităţi mai solicitante în propriile locaţii şi în alte părţi ale organizaţiei;
- prevăd succesiunea managementului, creând un sistem pentru a menţine acest lucru sub control.

DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI: NEVOI ȘI PRIORITĂȚI

Nevoi

Este necesară o abordare sistematică a dezvoltării managementului, deoarece solicitările din ce în ce mai oneroase impuse managerilor de linie înseamnă că aceştia necesită o gamă mai largă de abilităţi dezvoltate decât oricând. Tamkin *et al* (2003) sugerează că managerii au nevoie de capacitatea de a:

- împuterniciţi şi dezvoltaţi oamenii - înţelegeţi şi practicaţi procesul de livrare prin capacitatea altora;
- gestionaţi oamenii şi performanţa - managerii trebuie din ce în ce mai mult să îşi menţină moralul, maximizând şi performanţa;
- a lucra peste granițe, a se implica cu ceilalţi, a lucra ca membru al unei echipe, a gândi diferit despre probleme şi soluţiile acestora;

- dezvoltarea relaţiilor şi concentrarea pe client, construind parteneriate atât cu clienţii

interni, cât şi cu cei externi;
- echilibrarea competenţelor tehnice şi generice - aspectele tehnice ale managementului şi managementul relaţiilor umane.

Priorități

Hirsh *et al* (2000) sugerează o serie de priorităţi pentru dezvoltarea managementului. Acestea sunt:

- combinarea unei arhitecturi corporative puternice pentru dezvoltarea managementului cu o capacitate de „just la timp" şi livrare locală pentru a satisface nevoile specifice ale afacerii;
- furnizarea de informaţii şi sfaturi mai bune pentru managerii individuali cu privire la modul în care să se gândească la direcţia lor viitoare în termeni de carieră şi nevoile lor de învăţare;
- integrarea abilităţilor necesare pentru a gestiona autodezvoltarea şi pentru a sprijini dezvoltarea celorlalţi; aceste abilităţi includ pe cele de „manager ca antrenor", dar se extind şi includ mentorat informal în carieră;
- găsirea modalităţilor de a oferi o dezvoltare mai extinsă şi de stimulare a managementului întregii populaţii de manageri, nu doar celor care ocupă posturi foarte înalte sau identificaţi ca „potenţial ridicat".

CERINȚELE, NATURA ȘI ELEMENTELE DEZVOLTĂRII MANAGEMENTULUI

Cerințe

CIPD (2002) stabileşte trei cerinţe cheie şi care se consolidează reciproc pentru conectarea provocărilor de afaceri şi dezvoltarea managementului:

1. Argumentarea pentru dezvoltarea managerilor: convingerea părţilor interesate cheie de importanţa managementului pentru practica de afaceri.
2. Realizarea conexiunii între strategiile de afaceri, organizarea şi dezvoltarea managementului: clarificarea scopului afacerii şi a rezultatelor investiţiei în management.
3. Gestionarea învăţării - obţinerea corectă a implementării: proiectarea, specificarea, implementarea şi evaluarea strategiilor de dezvoltare a managementului care sunt „potrivite scopului".

Natură

Cel mai important lucru de reţinut despre procesul de dezvoltare a managementului este că

acesta trebuie să fie condus de afaceri, chiar dacă va fi preocupat de dezvoltarea performanţei şi potenţialului individual. Afacerea trebuie să decidă ce fel de manageri are nevoie pentru a-şi atinge obiectivele strategice şi afacerea trebuie să decidă cum poate obţine şi dezvolta cel mai bine aceşti manageri. Chiar şi atunci când se pune accent pe auto-dezvoltare, aşa cum ar trebui să fie, afacerea trebuie să indice în continuare direcţiile în care ar trebui să meargă auto-dezvoltarea, eventual în cei mai largi termeni.

Elemente

Mumford (1993) a sugerat că trei elemente trebuie combinate pentru a produce un sistem eficient de dezvoltare a managementului:

- *autodezvoltare* - o recunoaştere a faptului că indivizii pot învăţa, dar este puţin probabil să fie predaţi şi că iniţiativa pentru dezvoltare revine adesea individului;
- *dezvoltare derivată din organizaţie* - dezvoltarea sistemelor de dezvoltare formală îndrăgite de specialişti în dezvoltarea personalului şi a managementului;
- *dezvoltare derivată de la şef* - acele acţiuni întreprinse de un manager senior împreună cu alţii, cel mai frecvent în jurul unor probleme reale la locul de muncă.

Mumford subliniază, de asemenea, că managerii gândesc în termeni de activităţi, nu de oportunităţi de învăţare şi, prin urmare: „Preocuparea noastră principală trebuie să fie să facilităm învăţarea prin înţelegerea muncii reale în lumea managerului, mai degrabă decât să încercăm să impunem procese separate de dezvoltare a managementului". El sugerează că procesele formale de dezvoltare a managementului nu funcţionează întotdeauna atât de eficient pe cât ne-am dori, deoarece: „Am pus prea mult accent pe planificarea în avans şi nu suficient pe a permite managerilor să utilizeze, să înţeleagă şi apoi să construiască pe experienţele lor trecute".

ACTIVITĂŢI DE DEZVOLTARE A MANAGEMENTULUI

Cele trei activităţi esenţiale de dezvoltare a managementului sunt:

- analiza nevoilor de management prezente şi viitoare;
- evaluarea competenţelor existente şi potenţiale şi a eficacităţii managerilor faţă de aceste nevoi;
- producerea de strategii şi planuri pentru satisfacerea acestor nevoi.

Dezvoltarea managementului implică, de asemenea, planificarea succesiunii manageriale şi activităţi de management al carierei, aşa cum este descris în Capitolul 26.

Analiza nevoilor

Analiza nevoilor viitoare ale managerilor se realizează prin procese de planificare a resurselor umane (vezi Capitolul 25).

În condiţiile actuale, schimbătoare, dacă nu haotice, este posibil să nu fie fezabil să se facă previziuni precise ale numărului de manageri necesari. Dar ceea ce se poate şi ar trebui făcut este să evalueze abilităţile şi competenţele de care vor avea nevoie managerii pentru a face faţă cererilor şi provocărilor viitoare care decurg din presiunile competitive, noile strategii de piaţă a produselor şi introducerea de noi tehnologii.

Evaluarea aptitudinilor și competențelor

Evaluarea aptitudinilor şi competenţelor în raport cu aceste nevoi poate fi efectuată prin procese de management al performanţei, aşa cum este descris în Partea VII. Totuşi, va fi important să se includă în aceste procese un mijloc de identificare a nevoilor specifice de dezvoltare şi acordul de planuri de dezvoltare pentru a satisface nu numai nevoile actuale, ci şi cerinţele viitoare anticipate.

Aceste aspecte ale dezvoltării managementului sunt discutate în secţiunile rămase ale acestui capitol.

Strategia de dezvoltare a managementului

Strategia de dezvoltare a managementului va fi preocupată în general de ceea ce organizaţia intenţionează să facă pentru a-şi asigura nevoile viitoare de management în lumina planurilor sale de afaceri. Strategia va fi preocupată de rolurile părţilor implicate şi de abordările pe care organizaţia îşi propune să le folosească pentru a-şi dezvolta managerii.

Scopul principal al acestor declaraţii de referinţă este de a identifica faţetele cheie care compun activităţile de dezvoltare a managementului. Ele oferă personalului şi managerilor de linie un mijloc de a efectua propria evaluare şi analiză a stării de dezvoltare a managementului în cadrul organizaţiei lor. Fiecare faţetă sau „dimensiune" din declaraţii reuneşte aspecte precum legăturile dintre planul de dezvoltare a managementului, evaluarea competenţelor şi identificarea lacunelor de competenţe şi furnizarea de formare şi dezvoltare adecvate şi eficiente.

Faţetele sunt împărţite în patru aspecte ale performanţei:

- angajamentul pentru dezvoltarea managementului;
- revizuirea poziţiei actuale de dezvoltare a managementului;
- realizarea de progrese în dezvoltarea managementului;
- excelenţă în dezvoltarea managementului.

Ipoteza de bază în cadru este importanţa reunirii elementelor unei strategii de dezvoltare a managementului într-un tot mai integrat. Diferitele componente nu au existenţe separate proprii.

ABORDĂRI PRIVIND DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI

Dezvoltarea managementului ar trebui privită ca o serie de activităţi conexe, mai degrabă decât un program cuprinzător. Folosirea cuvântului „program" pentru a descrie procesul miroase prea mult a unei abordări mecaniciste. Este important să pornim de la o înţelegere a modului în care managerii învaţă, aşa cum este considerat mai jos.

Aceasta nu înseamnă că nu este necesară o anumită sistematizare; în primul rând, pentru că mulţi manageri trebuie să opereze în situaţii mai mult sau mai puţin de rutină şi trebuie să fie dezvoltaţi în consecinţă şi, în al doilea rând, pentru că organizaţiile nu vor continua să prospere dacă pur şi simplu reacţionează la evenimente. Trebuie să existe o înţelegere a abordărilor care pot fi utilizate atât pentru a dezvolta manageri, cât şi pentru a evalua resursele manageriale existente şi modul în care acestea răspund nevoilor întreprinderii. Şi trebuie făcute planuri pentru dezvoltarea acelor resurse prin selectarea celor mai bune dintre metodele disponibile. Dar acesta nu ar trebui privit ca un „program" constând dintr-o gamă cuprinzătoare, extrem de integrată şi aplicată în mod rigid de tehnici de formare şi dezvoltare managerială .

Activităţile de dezvoltare a managementului necesare depind de organizaţie: tehnologia acesteia, mediul său şi filozofia acesteia. Un tip tradiţional de organizaţie birocratică/mecanistică poate fi înclinat să adopte abordarea de rutină programată, completă cu o gamă largă de cursuri, inventare, diagrame de înlocuire, planuri de carieră şi sisteme de evaluare orientate către rezultate. Un tip inovator şi organic de organizare se poate renunţa pe bună dreptate la toate aceste mecanisme. Abordarea sa ar fi să ofere managerilor săi oportunităţile, provocările şi îndrumarea de care au nevoie, profitând de şansa de a oferi oamenilor responsabilităţi suplimentare şi asigurându-se că primesc îndrumarea şi încurajarea de care au nevoie. S-ar putea să nu existe diagrame de înlocuire, inventare sau scheme oficiale de evaluare, dar oamenii ştiu cum stau, unde pot merge şi cum să ajungă acolo.

După cum sa discutat mai târziu în acest capitol, rolul instruirii formale este mult mai limitat decât în abordările anterioare ale dezvoltării managementului, unde tindea să predomine. După cum subliniază Hirsh şi Carter (2002):

> Formarea în management trebuie să ofere în continuare o viziune coerentă asupra a ceea ce trebuie să învețe managerii, dar livrarea trebuie să fie mai flexibilă și să se încadreze în viața profesională aglomerată a managerilor... Dezvoltarea abilităților interpersonale și de conducere este o prioritate ridicată și nu este ușor de realizat prin formarea formală convențională.

Cum învaţă managerii

S-a spus adesea că managerii învaţă să gestioneze gestionând - cu alte cuvinte, „experienţa este cel mai bun profesor". Acest lucru este în mare parte adevărat, dar unii oameni învaţă mult mai bine decât alţii. La urma urmei, un manager cu 10 ani de experienţă poate să fi avut nu mai mult de un an de experienţă repetat de 10 ori.

Diferenţele în capacitatea de a învăţa apar deoarece unii manageri sunt în mod natural mai capabili sau mai motivaţi decât alţii, în timp ce unii vor fi beneficiat de îndrumarea şi ajutorul unui şef eficient, care este pe deplin conştient de responsabilităţile sale pentru dezvoltarea managerilor. Proverbul citat mai sus ar putea fi extins pentru a citi: „Managerii învaţă să gestioneze gestionând sub îndrumarea unui bun manager". Cuvântul operativ din această afirmaţie este „bun". Unii manageri sunt mai buni în dezvoltarea oamenilor decât alţii, iar unul dintre scopurile dezvoltării managementului este acela de a-i determina pe toţi managerii să recunoască faptul că dezvoltarea personalului lor este o parte importantă a muncii lor. Şi pentru managerii superiori să spună că oamenii nu învaţă pentru că nu sunt astfel înclinaţi, şi să lase aşa, înseamnă a neglija una dintre responsabilităţile lor cheie - să îmbunătăţească performanţa organizaţiei făcând tot ce este practic pentru a îmbunătăţi eficienţa şi potenţialul managerilor.

A susţine că managerii învaţă cel mai bine „la locul de muncă" nu ar trebui să conducă la concluzia că managerii sunt cel mai bine lăsaţi în totalitate la dispoziţiile lor sau că dezvoltarea managementului ar trebui să fie un proces întâmplător. Organizaţia ar trebui să încerce să dezvolte o filozofie a dezvoltării manageriale care să asigure că sunt efectuate intervenţii consecvente şi deliberate pentru a îmbunătăţi învăţarea managerială. Revans (1989) doreşte să ducă dezvoltarea managementului înapoi în realitatea managementului şi în afara clasei, dar chiar şi el crede că sunt necesare încercări deliberate de a stimula procesul de învăţare prin „învăţare prin acţiune" (vezi capitolul 38).

Cele trei abordări de bază ale dezvoltării managementului sunt:

1. învăţarea prin muncă;
2. pregătire formală; şi
3. feedback, facilitare şi sprijin.

Acestea pot fi realizate atât prin mijloace formale, cât şi informale, aşa cum este descris mai jos.

Abordări formale ale dezvoltării managementului

Abordările formale ale dezvoltării managementului includ:

- dezvoltarea la locul de muncă prin coaching, consiliere, monitorizare şi feedback de către manageri în mod continuu asociat cu utilizarea proceselor de management al performanţei pentru a identifica şi satisface nevoile de dezvoltare şi cu mentorat;
- dezvoltarea prin experienţă de lucru, care include rotaţia locurilor de muncă, extinderea

locurilor de muncă , participarea la echipe de proiect sau grupuri de sarcini, „învăţare prin acţiune" şi detaşare în afara organizaţiei;
- formare formală prin intermediul cursurilor interne sau externe – deşi este mai probabil ca programele de formare în management să fie livrate într-o serie de module pe un număr de luni, decât într-un singur curs lung, rezidenţial;
- autodezvoltare structurată prin urmarea unor programe de învăţare autogestionate convenite ca plan de dezvoltare personală sau contract de învăţare cu managerul sau un consilier de dezvoltare managerială - acestea pot include citirea de îndrumare sau extinderea deliberată a cunoştinţelor sau dobândirea de noi competenţe la locul de muncă;
- e-learning ca parte a unui program de învăţare mixtă.

Abordările formale ale dezvoltării managementului se bazează pe identificarea nevoilor de dezvoltare prin managementul performanţei sau un centru de dezvoltare. Abordarea poate fi structurată în jurul unei liste de competenţe generice sau de bază care au fost definite ca fiind adecvate pentru managerii din organizaţie.

Abordări informale ale dezvoltării managementului

Abordările informale ale dezvoltării managementului folosesc experienţele de învăţare pe care managerii le întâlnesc în timpul muncii lor de zi cu zi. Managerii învaţă de fiecare dată când se confruntă cu o problemă neobişnuită, o sarcină necunoscută sau o mutare la un alt loc de muncă. Apoi trebuie să evolueze noi moduri de a face faţă situaţiei. Ei vor învăţa dacă analizează ce au făcut pentru a determina cum şi de ce a contribuit la succesul sau eşecul său. Această învăţare retrospectivă sau reflexivă va fi eficientă dacă managerii o pot aplica cu succes în viitor.

Aceasta este posibil cea mai puternică formă de învăţare. Întrebarea este: se poate face ceva pentru a ajuta managerii să folosească cât mai bine experienţa lor? Acest tip de învăţare „experienţială" vine în mod natural pentru unii manageri. Ei par să absoarbă, inconştient şi printr-un proces de osmoză, lecţiile din experienţa lor, deşi, de fapt, probabil că şi-au dezvoltat o capacitate de analiză aproape instantanee, pe care o stochează în banca lor mentală de date şi pe care o pot recupera ori de câte ori este necesar.

Cu toate acestea, muritorilor obişnuiţi fie le este greu să facă acest tip de analiză, fie nu recunosc nevoia. Aici abordările semi-formale pot fi folosite pentru a încuraja şi ajuta managerii să înveţe mai eficient. Aceste abordări includ:

- punând accent pe autoevaluare şi pe identificarea nevoilor de dezvoltare prin determinarea managerilor să-şi evalueze propria performanţă în raport cu obiectivele convenite şi să analizeze factorii care au contribuit la performanţa eficientă sau mai puţin eficientă - aceasta poate fi asigurată prin managementul performanţei;

- determinarea managerilor să-şi elaboreze propriile planuri de dezvoltare personală sau - programe de învăţare autogestionate;
- încurajarea managerilor să discute despre propriile probleme şi oportunităţi cu şefii, colegii sau mentorii lor pentru a stabili singuri ceea ce trebuie să înveţe sau să poată face.

O abordare integrată a dezvoltării managementului

O abordare integrată a dezvoltării managementului va face o utilizare judicioasă atât a metodelor formale, cât şi a celor informale descrise mai sus. Există cinci principii de guvernare:

- *Realitatea managementului* – abordarea dezvoltării managementului ar trebui să evite formularea de ipoteze simpliste cu privire la ceea ce managerii trebuie să ştie sau să facă, pe baza analizei clasice a managementului ca procese de planificare, organizare, conducere şi control. În realitate, munca managerială este relativ dezorganizată şi fragmentată şi de aceea mulţi manageri în practică resping soluţiile facile sugerate de unele programe formale de formare în management. După cum a spus Kanter (1989): „Munca managerială suferă o schimbare atât de enormă şi rapidă încât mulţi manageri îşi reinventează profesia pe măsură ce merg".
- *Relevanţă* – este prea uşor să presupunem că toţi managerii trebuie să cunoască astfel de soluţii precum planificarea strategică, valoarea adăugată economică, analiza bilanţului etc. Acestea pot fi utile, dar s-ar putea să nu fie ceea ce au nevoie managerii cu adevărat. Procesele de dezvoltare a managementului trebuie să fie legate de nevoile anumitor - manageri în anumite locuri de muncă şi aceste procese pot include sau nu tehnici precum cele enumerate mai sus. Aceste nevoi ar trebui să includă nu numai ceea ce managerii ar trebui să ştie acum, ci şi ceea ce ar trebui să ştie şi să poată face în viitor, dacă au potenţialul. Astfel, dezvoltarea managementului poate include „programe de extindere" menite să ofere managerilor o înţelegere a problemelor strategice mai largi, care vor fi relevante la nivelurile superioare ale organizaţiei .

- *Autodezvoltare* – managerii trebuie să fie încurajaţi să se dezvolte singuri şi ajutaţi să facă acest lucru. Managementul performanţei va avea scopul de a oferi acest ghid.
- *Învăţare experienţială* - dacă învăţarea poate fi descrisă ca o modificare a comportamentului prin experienţă, atunci metoda principală prin care managerii pot fi echipaţi este oferindu-le o varietate potrivită de experienţă, în timp util pe parcursul carierei lor şi ajutându-i să înveţe din acea experienţă - coaching-ul şi învăţarea prin acţiune sunt metode de a realiza acest lucru.
- *Formare formală* - cursurile pot completa, dar nu pot înlocui niciodată experienţa şi trebuie să fie programate cu atenţie şi selectate sau concepute pentru a satisface nevoi specifice. În anumite circumstanţe, poate fi de dorit o abordare „sep-dip" care îi expune pe toţi

managerii la acelaşi curs de formare, dar accentul ar trebui să fie în general pe identificarea şi satisfacerea nevoilor individuale de învăţare.

Dezvoltarea managementului bazat pe competențe

Dezvoltarea managementului bazat pe competenţe foloseşte cadrele de competenţe (vezi Capitolul 11) ca mijloc de identificare şi exprimare a nevoilor de dezvoltare şi de a indica calea către programe de învăţare autogestionate sau oferirea de oportunităţi de învăţare de către organizaţie.

Dezvoltarea managementului bazat pe competenţe se poate concentra pe un număr limitat de competenţe de bază sau generice despre care organizaţia a decis că vor fi o parte esenţială a echipamentului managerilor lor, dacă aceştia vor duce organizaţia mai departe în conformitate cu planurile sale strategice. De exemplu:

- *capacitatea strategică* de a înţelege mediul de afaceri în schimbare, oportunităţile de dezvoltare a pieţei produselor, provocările competitive şi punctele forte şi punctele slabe ale propriei organizaţii pentru a identifica răspunsuri strategice optime;
- *capacitatea de management al schimbării* de a identifica nevoile de schimbare, de a planifica programe de schimbare şi de a convinge pe alţii să participe de bunăvoie la implementarea schimbării;
- *capacitatea de gestionare a echipelor* de a determina grupuri diverse de oameni din diferite discipline să lucreze bine împreună.
- *managementul relaţiilor* pentru a crea o reţea eficientă cu alţii pentru a împărtăşi informaţii şi a pune în comun resursele pentru a atinge obiective comune;
- *managementul internaţional* să fie capabil să gestioneze peste frontierele internaţionale, lucrând bine cu oameni de alte naţionalităţi.

Centre de dezvoltare

Scopul centrelor de dezvoltare este de a ajuta participanţii să-şi dezvolte competenţele pe care le necesită locul lor de muncă şi să-şi construiască propriile planuri de dezvoltare personală pentru a-şi îmbunătăţi performanţa la locul de muncă actual şi pentru a-şi îmbunătăţi cariera.

La fel ca centrele de evaluare (a se vedea capitolul 27), centrele de dezvoltare sunt construite în jurul definiţiilor cerinţelor de competenţă. Cu toate acestea, spre deosebire de centrele de evaluare, centrele de dezvoltare privesc în perspectivă competenţele necesare în viitor. Cealaltă diferenţă semnificativă între un centru de dezvoltare şi un centru de evaluare este că, în ultimul caz, organizaţia „deţine" rezultatele în scopuri de selecţie sau promovare, în timp ce în primul caz rezultatele sunt deţinute de individ ca bază pentru învăţarea autogestionată.

Centrele de dezvoltare nu sunt un eveniment, nici o locaţie fizică. Activităţile centrului oferă participanţilor posibilitatea de a examina şi înţelege competenţele de care au nevoie acum şi în viitor. Deoarece „comportamentul prezice comportamentul", activităţile centrului trebuie să

ofere oportunităţi pentru ca competenţele să fie observate în practică . Simulările de diferite tipuri sunt, prin urmare, caracteristici importante - acestea sunt o combinaţie de studii de caz şi jocuri de rol menite să obţină maximum de realism. Participanţii sunt puşi în situaţia de a exersa un comportament în condiţii foarte asemănătoare cu cele pe care le vor întâlni în timpul muncii lor de zi cu zi.

O parte importantă a activităţilor centrului va fi revizuirea feedback-ului, sesiunile de consiliere şi coaching desfăşurate de personalul de conducere, care va consta din tutori cu normă întreagă şi manageri de linie care au primit o pregătire specială în tehnicile necesare.

Etapele unui centru de dezvoltare tipic descrise de Hall şi Norris (1992) sunt:

Înainte de a ajunge la centru, delegaţii se evaluează pe ei înşişi în raport cu competenţele definite.

Ziua 1

- Delegaţii îşi testează munca dinaintea centrului cu alţi delegaţi
- Sarcina individuală
- Auto-perspectivă structurată
- Simulare de afaceri

Ziua 2

- Chestionar pentru rolurile echipei
- Chestionar de profiluri personale
- Sesiuni suplimentare de consiliere şi proceduri de autoevaluare

Ziua 3

- Teste de raţionament numeric
- Feedback la chestionar
- Consiliere privind planurile de dezvoltare personală
- Revizuirea punctelor cheie şi a constatărilor

INTELIGENTA EMOTIONALA SI CALITATI DE LEADERSHIP

Dezvoltarea managementului ar trebui să se preocupe de îmbunătăţirea leadershipului, precum şi de extinderea şi îmbunătăţirea abilităţilor de management mai generale. Potrivit lui Goleman (1995), acest proces ar trebui să ţină cont de conceptul de inteligenţă emoţională, aşa cum este discutat în capitolul 10. Inteligenţa emoţională a fost definită de Goleman (1995) ca fiind despre:

- să ştii ce simţi şi să fii capabil să faci faţă acestor sentimente fără ca acestea să te cufunde;
- să fii capabil să te motivezi pentru a-ţi îndeplini sarcinile, să fii creativ şi să performaţi la vârf;
- simţind ceea ce simt ceilalţi şi gestionând relaţiile în mod eficient.

Posesia unui nivel ridicat de inteligenţă emoţională este un atribut necesar pentru succesul ca lider.

Goleman a definit patru componente ale inteligenţei emoţionale:

1. *Autogestionare* - capacitatea de a controla sau redirecţiona impulsurile şi stările de spirit perturbatoare şi de a-ţi regla propriul comportament, împreună cu tendinţa de a urmări obiective cu energie şi perseverenţă. Cele şase competenţe asociate cu această componentă sunt autocontrolul, încrederea şi integritatea, iniţiativa şi adaptabilitatea, confortul faţă de ambiguitate, deschiderea către schimbare şi dorinţa puternică de realizare.
2. *Conştientizarea de sine* - capacitatea de a vă recunoaşte şi înţelege stările de spirit, emoţiile şi impulsurile, precum şi efectul acestora asupra celorlalţi. Aceasta este legată de trei competenţe: încredere în sine, autoevaluare realistă şi conştientizare emoţională de sine.
3. *Conştientizarea socială* - capacitatea de a înţelege componenţa emoţională a altor persoane şi abilitate de a trata oamenii în funcţie de reacţiile lor emoţionale. Aceasta este legată de şase competenţe: empatie, expertiză în construirea şi reţinerea talentului, conştientizarea organizaţională, sensibilitatea interculturală, valorizarea diversităţii şi serviciul pentru clienţi şi clienţi.

4. *Abilităţi sociale* - competenţă în gestionarea relaţiilor şi construirea de reţele pentru a obţine rezultatul dorit de la ceilalţi şi a atinge obiectivele personale şi capacitatea de a găsi un teren comun şi de a construi relaţii. Cele cinci competenţe asociate cu această componentă sunt conducerea, eficienţa în conducerea schimbării, managementul conflictelor, influenţa/comunicarea şi expertiza în construirea şi conducerea echipelor.

Paşii necesari pentru dezvoltarea inteligenţei emoţionale sugeraţi de Goleman (1999) sunt:

- evaluează cerinţele locurilor de muncă în ceea ce priveşte abilităţile emoţionale;

- evaluează indivizii pentru a-şi identifica nivelul de inteligenţă emoţională - feedback-ul la 360 de grade poate fi o sursă puternică de date;
- măsuraţi pregătirea - asiguraţi-vă că oamenii sunt pregătiţi să îşi îmbunătăţească nivelul de inteligenţă emoţională;
- motivaţi oamenii să creadă că experienţa de învăţare îi va aduce beneficii;
- a face schimbarea auto-dirijată - încurajează oamenii să pregătească un plan de învăţare care se potriveşte intereselor, resurselor şi obiectivelor lor;
- concentrare pe obiective clare gestionabile - accentul trebuie să fie pe paşi imediati, gestionaţi, ţinând cont de faptul că cultivarea unei noi abilităţi este graduală, cu opriri şi porniri; vechile căi se vor reafirma din când în când;
- prevenirea recidivelor - arată-le oamenilor cum pot învăţa lecţii din recidivele inevitabile;
- oferi feedback de performanţă;
- încurajează practica, amintindu-ne că competenţa emoţională nu poate fi îmbunătăţită peste noapte;
- oferi modele de comportamente dorite;
- încurajează şi întăreşte - creează un climat care să recompenseze auto-îmbunătăţirea;
- evaluează - stabileşte măsuri solide de rezultat şi apoi evaluează performanţa în raport cu acestea.

RESPONSABILITATEA PENTRU DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI

Dezvoltarea managementului nu este o activitate separată care trebuie predată unui specialist şi uitată sau ignorată. Succesul unui program de dezvoltare a managementului depinde de gradul în care toate nivelurile de management sunt dedicate acestuia. Dezvoltarea subordonaţilor trebuie să fie recunoscută ca o parte naturală şi esenţială a jobului oricărui manager. Dar conducerea trebuie să vină de sus.

Viziunea tradiţională este că organizaţia nu trebuie să se preocupe de dezvoltarea managementului. Procesul natural de selecţie şi presiunea competiţiei vor asigura supravieţuirea celui mai apt. Managerii, de fapt, se nasc, nu se fac. Crema se ridică până la vârf (dar apoi la fel se ridică şi gunoiul).

Reacţia la acest lucru a fost rezumată în fraza lui Humble (1963), „programmis şi prinţ moştenitor". Dezvoltarea managementului a fost văzută la început ca un proces mecanic care foloseşte inventare de management, diagrame de înlocuire multicolore, „tururi ale bucătarului" pentru absolvenţii nou recrutaţi, programe detaliate de rotaţie a locurilor de muncă, scheme elaborate de puncte pentru a evalua caracteristicile personale şi serii nesfârşite de cursuri formale.

Adevăratul rol al organizaţiei în dezvoltarea managementului se află undeva între aceste două extreme. Pe de o parte, nu este suficient, în condiţii de creştere rapidă (când există) şi

schimbare, să lași totul la voia întâmplării - încercării și erorii. Pe de altă parte, programele elaborate de dezvoltare a managementului nu pot fi impuse cu succes organizației. După cum spunea cu înțelepciune Peter Drucker în urmă cu mulți ani (1955): „Dezvoltarea este întotdeauna auto-dezvoltare. Nimic nu poate fi mai absurd decât ca întreprinderea să-și asume responsabilitatea pentru dezvoltarea unui om. [sic]. Responsabilitatea revine individului, abilităților, eforturilor sale".

Dar a continuat să spună:

> Fiecare manager dintr-o afacere are oportunitatea de a încuraja autodezvoltarea individuală sau de a o înăbuși, de a o direcționa sau de a o direcționa greșit. Lui [sic] ar trebui să i se atribuie în mod specific responsabilitatea de a ajuta toți bărbații care lucrează cu el să se concentreze, să-și orienteze și să-și aplice eforturile de auto-dezvoltare în mod productiv. Și fiecare companie poate oferi managerilor săi provocări sistematice de dezvoltare.

Abilitatea executivă este, în cele din urmă, ceva pe care indivizii trebuie să-l dezvolte pentru ei înșiși în timp ce își îndeplinesc sarcinile normale. Dar ei vor face acest lucru mult mai bine dacă li se oferă încurajare, îndrumare și oportunități de către compania și managerii lor. În fraza lui McGregor (1960): managerii sunt crescuți - nu sunt nici născuți, nici făcuți. Rolul companiei este de a oferi condiții favorabile unei creșteri mai rapide. Și aceste condiții fac parte din mediul și climatul organizațional al companiei și din stilul de management al directorului executiv. Acesta din urmă are responsabilitatea finală pentru dezvoltarea managementului. După cum a scris McGregor:

> Mediul de muncă al individului este cea mai importantă variabilă care îi afectează dezvoltarea [sic]. Cu excepția cazului în care acel mediu este propice creșterii lui, niciunul dintre celelalte lucruri pe care le facem lui sau pentru el nu va fi eficient. Acesta este motivul pentru care abordarea „agricolă" a dezvoltării managementului este de preferat abordării „de producție". Acesta din urmă duce, printre altele, la așteptarea nerealistă că putem crea și dezvolta manageri în sala de clasă.

Este remarcabil că astăzi unii oameni recită încă aceste principii bine stabilite de parcă tocmai le-ar fi descoperit.

Planuri de dezvoltare personală

Prin urmare, managerii trebuie să-și asume responsabilitatea principală pentru propria lor dezvoltare. Organizația poate ajuta, iar șeful managerului trebuie să accepte o anumită responsabilitate pentru încurajarea dezvoltării proprii și oferirea de îndrumare, după caz. Dar trebuie să se aștepte ca indivizii să-și elaboreze propriile planuri de dezvoltare personală (a se vedea și capitolul 39), al căror conținut se va baza pe răspunsuri la următoarele întrebări:

- Ce cunoștințe și/sau abilități intenționați să obțineți? și/sau

- Ce niveluri de competenţă intenţionaţi să atingeţi?
- Care sunt obiectivele tale de învăţare? Acestea ar trebui să fie stabilite sub forma unor definiţii ale domeniilor în care performanţa dumneavoastră se va îmbunătăţi şi/sau ce lucruri noi veţi putea face după programul de învăţare.
- Cum te descurci pentru a-ţi atinge obiectivele? Ce sarcini, proiecte, exerciţii sau lectură veţi face? La ce cursuri educaţionale sau de formare aţi dori să urmaţi? Planul de dezvoltare ar trebui să fie împărţit în faze definite şi evenimentele specifice de învăţare ar trebui detaliate. Durata fiecărei etape şi durata totală a programului ar trebui stabilite împreună cu costurile, dacă există.
- De ce resurse veţi avea nevoie sub formă de material de instruire pe computer, cărţi, videoclipuri, coaching individual, mentorat etc?
- Ce dovezi vei prezenta pentru a-ţi demonstra învăţarea? Ce criterii vor fi utilizate pentru a se asigura că aceste dovezi sunt satisfăcătoare?

Rolul specialistului în dezvoltarea resurselor umane

Dezvoltarea managementului nu este o activitate separată care trebuie predată unui specialist şi uitată sau ignorată. Succesul dezvoltării managementului depinde de gradul în care este recunoscut ca un aspect important al strategiei de afaceri - un proces organizaţional cheie care vizează obţinerea de rezultate. Prin urmare, toate nivelurile de management trebuie să se angajeze în acest sens. Dezvoltarea personalului lor trebuie să fie recunoscută ca o parte naturală şi esenţială a jobului oricărui manager şi unul dintre criteriile cheie pe baza cărora performanţa lor ca manageri va fi judecată. Dar conducerea trebuie să vină de sus.

Cu toate acestea, specialiştii în dezvoltarea resurselor umane au încă o serie de roluri importante ca facilitatori ai procesului de învăţare şi dezvoltare. Ei:

- să interpreteze nevoile afacerii şi să ofere consiliere cu privire la modul în care strategiile de dezvoltare a managementului îşi pot juca rolul în satisfacerea acestor nevoi;
- acţionează ca susţinători ai importanţei dezvoltării managementului ca activitate condusă de afaceri;
- să facă propuneri privind abordările formale şi informale ale dezvoltării managementului ;
- să dezvolte împreună cu cadrele de competenţe de management de linie care pot fi folosite ca bază pentru dezvoltarea managementului;
- să ofere îndrumări managerilor cu privire la modul în care să-şi desfăşoare activităţile de dezvoltare;
- să ofere ajutor şi încurajare managerilor în pregătirea şi urmărirea planurilor lor de dezvoltare personală - inclusiv sfaturi privind obţinerea unui NVQ, calificări profesionale

sau academice;

- furnizează materialele de învăţare, inclusiv e-learning, de care managerii au nevoie pentru a-şi atinge obiectivele de învăţare;
- acţionează ca tutori sau mentori pentru manageri individuali sau grupuri de manageri, după caz;
- consiliere cu privire la utilizarea şi alegerea programelor externe de educaţie managerială;
- facilitarea proiectelor de învăţare prin acţiune;
- planificarea şi conducerea centrului de dezvoltare;
- planificaţi şi desfăşuraţi alte evenimente formale de învăţare cu ajutorul furnizorilor externi, după cum este necesar.

41

Formularea și implementarea strategiilor de învățare și dezvoltare

Acest capitol tratează formularea şi implementarea strategiilor de învăţare şi dezvoltare, al căror scop este de a oferi o foaie de parcurs pentru viitor şi o bază pe care activităţile de învăţare şi dezvoltare pot fi planificate .

REALIZARE CAZUL DE AFACERI

Cazul de afaceri pentru învăţare şi dezvoltare ar trebui să demonstreze modul în care programele de învăţare, formare şi dezvoltare vor răspunde nevoilor afacerii. Kearns şi Miller (1997) merg până la a susţine că: „Dacă un obiectiv de afaceri nu poate fi citat ca bază pentru proiectarea formării şi dezvoltării, atunci nu ar trebui să se ofere nicio formare şi dezvoltare".

Ar trebui analizate domeniile strategiei de afaceri care depind de oameni talentaţi.
Planurile strategice ale organizaţiei şi impactul acestora asupra cunoştinţelor şi aptitudinilor

trebuie reţinute şi cerinţele. De exemplu, acestea ar putea include dezvoltarea unei culturi de înaltă performanţă, îmbunătăţirea productivităţii, inovarea şi lansarea de noi produse sau servicii, atingerea unor niveluri mai bune de livrare a serviciilor către clienţi sau utilizarea extinsă a IT sau a altor forme de tehnologie. Orice intervenţii de învăţare şi formare propuse ar trebui să specifice modul în care ar contribui la atingerea acestor obiective strategice.

Este necesară o analiză cost/beneficiu care să compare beneficiile, exprimate în termeni cuantificaţi pe cât posibil, care vor rezulta din activitatea de învăţare. Cazul de afaceri trebuie să convingă conducerea că va exista o rentabilitate acceptabilă a investiţiei (ROI) în programele de învăţare şi formare. Poate fi dificil să se producă cifre realiste, deşi încercarea merită făcută cu ajutorul specialiştilor în finanţe. Argumentul pentru investiţii în învăţare şi dezvoltare se poate referi la oricare dintre următoarele beneficii potenţiale:

- să îmbunătăţească performanţa individuală, a echipei şi a companiei în ceea ce priveşte producţia, calitatea, viteza şi productivitatea generală;
- atrage angajaţi de înaltă calitate, oferindu-le oportunităţi de învăţare şi dezvoltare, crescându-le nivelurile de competenţă şi perfecţionându-şi abilităţile, permiţându-le astfel să obţină mai multă satisfacţie în muncă, să obţină recompense mai mari şi să progreseze în cadrul organizaţiei;
- să ofere recompense non-financiare suplimentare (oportunităţi de creştere şi carieră) ca parte a unei politici de recompensă totală (a se vedea capitolul 42);
- îmbunătăţirea flexibilităţii operaţionale prin extinderea gamei de competenţe deţinute de angajaţi (multi-skill);
- creşte angajamentul angajaţilor prin încurajarea acestora să se identifice cu misiunea şi obiectivele organizaţiei;
- ajuta la gestionarea schimbării prin creşterea înţelegerii motivelor schimbării şi oferind oamenilor cunoştinţele şi abilităţile de care au nevoie pentru a se adapta la situaţii noi;
- să ofere managerilor de linie abilităţile necesare pentru a-şi gestiona şi dezvolta oamenii;
- ajuta la dezvoltarea unei culturi pozitive în organizaţie: una, de exemplu, care este orientată spre îmbunătăţirea performanţei;
- furnizarea unor niveluri mai ridicate de servicii clienţilor;
- minimizaţi costurile de învăţare (reduceţi durata curbelor de învăţare).

DEZVOLTAREA CULTURII ÎNVĂȚĂRII

O cultură a învăţării este cea care promovează învăţarea, deoarece este recunoscută de managementul superior, managerii de linie şi angajaţii în general ca un proces organizaţional esenţial în care se angajează şi în care se angajează continuu.

Reynolds (2004) descrie o cultură a învăţării ca un „mediu de creştere" care va „încuraja angajaţii să se angajeze într-o serie de comportamente discreţionare pozitive, inclusiv învăţarea" şi care are următoarele caracteristici: împuternicire, nu supraveghere, învăţare

autogestionată, nu instruire, consolidarea capacităţilor pe termen lung, nu soluţii pe termen scurt. Acesta va încuraja învăţarea discreţionară, despre care Sloman (2003a) consideră că are loc atunci când indivizii caută în mod activ să dobândească cunoştinţele şi abilităţile care promovează obiectivele organizaţiei.

Reynolds (2004) sugerează că pentru a crea o cultură a învăţării este necesar să se dezvolte practici organizaţionale care să sporească angajamentul în rândul angajaţilor şi „să ofere angajaţilor un sentiment de scop la locul de muncă, să le ofere angajaţilor oportunităţi de a acţiona conform angajamentului lor şi să ofere sprijin practic pentru învăţare". El propune următorii paşi:

1. Dezvoltaţi şi împărtăşiţi viziunea - credinţa într-un viitor dorit şi emergent.
2. Împuterniciţi angajaţii - oferiţi „autonomie susţinută"; libertatea angajaţilor de a-şi gestiona munca în anumite limite (politici şi comportamente aşteptate), dar cu sprijin disponibil după cum este necesar.
3. Adopta un stil de management facilitator in care responsabilitatea pentru luarea deciziilor este cedata pe cat posibil angajatilor.
4. Oferiţi angajaţilor un mediu de învăţare favorabil în care capabilităţile de învăţare pot fi descoperite şi aplicate, de exemplu, reţele de egali, politici şi sisteme de susţinere, timp protejat pentru învăţare.
5. Utilizaţi tehnici de coaching pentru a atrage talentele altora, încurajând angajaţii să identifice opţiunile şi să caute propriile soluţii la probleme.
6. Ghidaţi angajaţii prin provocările lor de lucru şi oferiţi-le timp, resurse şi, mai ales, feedback.
7. Recunoaşteţi importanţa ca managerii să acţioneze ca modele: „Noul mod de a gândi şi de a se comporta poate fi atât de diferit încât trebuie să vedeţi cum arată înainte de a vă imagina că o faceţi. Trebuie să vezi noul comportament şi atitudini ale altora cu care te poţi identifica" (Schein, 1990).
8. Încurajarea reţelelor – comunităţi de practică.
9. Aliniaţi sistemele la viziune - scăpaţi de sistemele birocratice care produc probleme mai degrabă decât facilitează munca.

IDENTIFICAREA NEVOILOR DE ÎNVĂȚARE

Toate activităţile de învăţare trebuie să se bazeze pe înţelegerea a ceea ce trebuie făcut şi de ce. Scopul activităţilor trebuie definit şi acest lucru este posibil numai dacă au fost identificate şi analizate nevoile de învăţare ale organizaţiei şi ale grupurilor şi indivizilor din cadrul acesteia.

Baza analizei nevoilor de învățare

Analiza nevoilor de învăţare se presupune uneori a fi preocupată doar de definirea decalajului

dintre ceea ce se întâmplă şi ceea ce ar trebui să se întâmple, adică diferenţa dintre ceea ce oamenii ştiu şi pot face şi ceea ce *ar trebui* să ştie şi să poată face. Acest gol este ceea ce trebuie umplut prin antrenament.

Dar acest model de antrenament „deficit" – doar îndreptarea lucrurilor care au mers prost – este limitat. Învăţarea este mult mai pozitivă decât atât. Este mai preocupat de identificarea şi satisfacerea nevoilor de dezvoltare - pregătirea oamenilor pentru a-şi asuma responsabilităţi suplimentare, creşterea competenţei generale, echiparea oamenilor pentru a face faţă noilor cerinţe de muncă, competenţe multiple şi pregătirea oamenilor pentru a-şi asuma niveluri mai înalte de responsabilitate în viitor.

Domenii pentru analiza nevoilor de învățare

Nevoile de învăţare ar trebui analizate, în primul rând, pentru organizaţie în ansamblu - nevoile corporative; în al doilea rând, pentru departamente, echipe, funcţii sau ocupaţii din cadrul organizaţiei - nevoi de grup; şi în al treilea rând, pentru angajaţii individuali - nevoi individuale. Aceste trei zone sunt interconectate, aşa cum se arată în Figura 41.1. Analiza nevoilor corporative va duce la identificarea nevoilor de învăţare în diferite departamente sau ocupaţii, în timp ce acestea la rândul lor vor indica ce trebuie să înveţe angajaţii individuali. Procesul funcţionează invers. Pe măsură ce nevoile angajaţilor individuali sunt analizate separat, apar nevoi comune care pot fi tratate la nivel de grup. Suma nevoilor de grup şi individuale va ajuta la definirea nevoilor corporative, deşi pot exista unele cerinţe de învăţare superordonate care pot fi legate doar de companie în ansamblu pentru a satisface nevoile sale de dezvoltare a afacerii - întregul plan de învăţare poate fi mai mare decât suma părţilor sale.

Aceste domenii de analiză sunt discutate mai jos.

Analiza planurilor de afaceri si resurse umane

Planurile de afaceri şi de resurse umane ar trebui să indice în termeni generali tipurile de abilităţi şi competenţe care pot fi necesare în viitor şi numărul de persoane cu

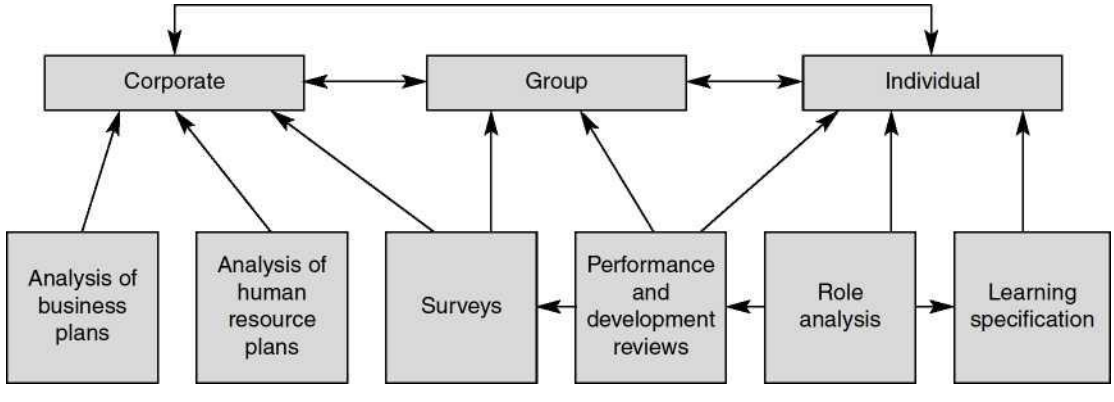


Figura 41.1 Analiza nevoilor de învățare – domenii și metode

acele aptitudini și competențe de care vor fi necesare. Acești indicatori largi trebuie transpuși în planuri mai specifice care acoperă, de exemplu, rezultatele din programele de formare ale persoanelor cu anumite aptitudini sau o combinație de competențe (multicompetențe).

Sondajele

Pot fi efectuate anchete speciale care analizează informațiile dintr-o serie de surse, de exemplu, analize de performanță, pentru a identifica nevoile de învățare și formare corporative și de grup. Aceste informații pot fi completate util prin intervievarea oamenilor pentru a-și stabili părerile despre ceea ce trebuie să învețe. Dar adesea le este dificil să articuleze nevoile de învățare și cel mai bine este să conducă cu o discuție despre munca pe care o desfășoară și să identifice orice domenii în care cred că performanța și potențialul lor ar putea fi îmbunătățite printr-un program de învățare sau de formare.

De asemenea, ar trebui făcută o analiză a oricăror domenii în care sunt planificate schimbări viitoare în procesele de muncă, metodele sau responsabilitățile postului și a oricăror lacune comune în abilități sau cunoștințe sau slăbiciuni în performanță care indică o nevoie de învățare. Informații suplimentare ar trebui obținute din evaluarea instruirii, așa cum este descris la sfârșitul acestui capitol.

Evaluări de performanță și dezvoltare

Procesele de management al performanței, așa cum sunt descrise în partea a VII-a a acestei cărți, ar trebui să fie o sursă principală de informații despre nevoile individuale de învățare și dezvoltare. Abordarea managementului performanței în învățare se concentrează pe pregătirea programelor de îmbunătățire a performanței, a planurilor de dezvoltare personală și a contractelor de învățare care conduc la planuri de acțiune stabilite în comun. Accentul este pus pe identificarea nevoilor de învățare pentru dezvoltare continuă sau pentru a produce îmbunătățiri specifice ale performanței.

Analiza rolului

Analiza rolurilor este baza pentru pregătirea profilurilor de rol care oferă un cadru pentru analizarea și identificarea nevoilor de învățare. Profilurile de rol stabilesc domeniile cheie de rezultate ale rolului, dar, cel mai important, definesc și competențele necesare pentru îndeplinirea rolului. Un bun proces de management al performanței va asigura că profilurile de rol sunt actualizate în mod regulat, iar evaluarea performanței va fi construită în jurul unei analize a rezultatelor obținute prin referire la domeniile cheie de rezultate și la obiectivele convenite. Cadrul de competențe pentru rol este utilizat pentru a evalua nivelul de competență

afişat în atingerea sau, după caz, neatingerea acelor rezultate. Se poate face apoi o evaluare a oricărei învăţări necesare pentru dezvoltarea nivelurilor de competenţă. În mod ideal, aceasta ar trebui să fie o autoevaluare de către indivizi, cărora ar trebui să li se ofere toate încurajările pentru a identifica ei înşişi nevoile de învăţare. Dar acestea pot fi discutate cu managerul indivizilor şi se poate ajunge la un acord asupra modului în care nevoile de învăţare ar trebui să fie satisfăcute, de către indivizi prin învăţare autogestionată şi/sau cu ajutorul şi sprijinul managerilor lor. Rezultatul analizei rolului ar putea fi o specificaţie de învăţare, aşa cum este ilustrat în Figura 41.2.

PLANIFICAREA ŞI IMPLEMENTAREA PROGRAMELOR DE ÎNVĂŢARE ŞI DEZVOLTARE

Fiecare program de învăţare şi dezvoltare trebuie proiectat individual, iar designul va evolua continuu pe măsură ce apar noi nevoi de învăţare sau când feedback- ul indică faptul că sunt necesare schimbări. Este esenţial să luaţi în considerare cu atenţie obiectivele programului şi să le exprimaţi sub forma comportamentului aşteptat de la cei implicaţi la locul de muncă (comportament terminal). Atunci când planificaţi un eveniment de învăţare, procesul utilizat ar trebui să se potrivească cu obiectivele dorite pentru eveniment.

Baza programelor de învățare și dezvoltare

Planificarea şi implementarea programelor de învăţare şi dezvoltare se bazează pe înţelegerea nevoilor de învăţare. Un sondaj de formare realizat în 2005

SPECIFICAȚII DE ÎNVĂȚARE	
Titlul rolului: Manager de produs	**Departament:** Marketing
Ce trebuie să înțeleagă titularul rolului	
Rezultatele învățării	***Metode de învățare***
• Piața produselor • Specificația produsului • Disponibilitatea cercetării de piață • Interpretarea datelor de marketing • Cerințe de servicii pentru clienți • Tehnici de management al produsului	• Coaching: Manager de marketing și Manager de publicitate • Coaching: Manager operațiuni • Coaching: Manager Cercetare de Piata • Coaching: Manager Cercetare de Piata • Manager Serviciu Clienți • Institutul de cursuri de marketing
Ce trebuie să poată face titularul rolului	
Rezultatele învățării	***Metode de învățare***
• Pregătiți bugetul produsului • Pregătiți planuri de marketing • Efectuați analize de piață • Pregătiți campanii de marketing • Specificați cerințele pentru agenții de publicitate și materialul promoțional • Legătura cu agenții de publicitate și furnizorii de creație • Analizați rezultatele campaniilor de publicitate • Pregătiți rapoarte de marketing	• Coaching: Contabil bugetar • Coaching: Mentor • Coaching: Departamentul Cercetare de Piata • Citiți: Manualul managerului de produs • Citiți: Manualul managerului de produs • Atașarea la agenție • Coaching: Mentor, citește analize • Citiți: rapoartele anterioare, observați: întâlniri de revizuire de marketing

Figura 41.2 O specificaţie de învăţare (CIPD, 2005e) a produs datele prezentate mai jos ca răspuns la întrebarea „Ce abilităţi trebuie să dezvolte organizaţia dumneavoastră pentru a îndeplini cerinţele în trei ani?" Respondenţii au enumerat în ordine:

1. Management şi conducere.
2. Comunicare.
3. Abilităţi de afaceri.
4. Serviciu clienţi.
5. Abilităţi tehnice avansate.
6. Seturi mai largi de abilităţi.
7. Coaching şi mentorat.
8. Inovaţie.
9. abilităţi IT.
10. Capacitatea de a se adapta cu uşurinţă la schimbare.

Trebuie să se ţină seama de lecţiile care pot fi învăţate din teoria învăţării, în special de cele care se referă la învăţarea cognitivă, experienţială şi socială. Acestea evidenţiază importanţa de a oferi oamenilor oportunitatea de a învăţa singuri şi subliniază importanţa de a învăţa din

experienţă şi de a învăţa de la alţi oameni. Conceptele de învăţare autodirijată şi de planificare a dezvoltării personale sunt deosebit de importante, dar încurajarea acestor procese trebuie întărită prin furnizarea de îndrumare şi consiliere cursanţilor, în principal din partea managerilor lor de linie, dar şi din partea specialiştilor în învăţare şi prin furnizarea de către organizarea de centre de resurse de învăţare şi programe de e-learning.

Responsabilitatea pentru implementarea învățării

În timp ce indivizii ar trebui să îşi asume un grad considerabil de responsabilitate pentru gestionarea propriei învăţări, ei au nevoie de ajutorul şi sprijinul managerilor lor de linie şi a organizaţiei.

Managerii de linie au un rol cheie în planificarea şi facilitarea învăţării prin efectuarea de analize a performanţei şi a dezvoltării, prin acordarea de contracte de învăţare şi planuri de dezvoltare personală cu personalul lor şi ajutând personalul să implementeze aceste planuri prin furnizarea de oportunităţi de învăţare şi coaching. Dar trebuie încurajaţi să facă asta. Ei ar trebui să înţeleagă că promovarea învăţării este privită ca un aspect important al responsabilităţilor lor şi că performanţa lor în realizarea acesteia va fi evaluată. De asemenea, au nevoie de îndrumare cu privire la modul în care ar trebui să îşi îndeplinească rolul de dezvoltare.

Responsabilitatea pentru învăţare şi dezvoltare este atribuită din ce în ce mai mult managerilor şi angajaţilor, mai degrabă decât formarea profesioniştilor. Aceştia din urmă devin mai degrabă facilitatori de învăţare decât furnizori de formare sau instructori. Rolul direct al antrenamentului devine din ce în ce mai puţin important. După cum subliniază Stewart şi Tansley (2002), specialiştii în formare se concentrează pe procesele de învăţare, mai degrabă decât pe conţinutul cursurilor de formare. Carter *şi colab* . (2003) susţin că „Formele organizaţionale în schimbare de formare, cuplate cu mai multe metode de livrare, nu conduc la un singur rol nou pentru formator, ci mai degrabă la o serie de cerinţe diferite de rol". Aceste roluri includ facilitator şi agent de schimbare.

În calitate de facilitatori, specialiştii în învăţare şi dezvoltare analizează nevoile de învăţare şi fac propuneri cu privire la modul în care acestea pot fi cel mai bine satisfăcute. Acestea oferă facilităţi, cum ar fi centre de resurse de învăţare şi programe de e-learning, şi planifică şi implementează intervenţii de formare, deseori externalizând formarea către furnizori externi. Foarte important, ei oferă îndrumări managerilor de linie şi îi ajută să-şi dezvolte abilităţile în evaluarea nevoilor de dezvoltare, planificarea dezvoltării personale şi coaching. În plus, ei sunt acolo pentru a oferi sfaturi şi a ajuta indivizii cu privire la planurile lor de învăţare.

Activitati de invatare si dezvoltare

Este necesară o abordare echilibrată a învăţării, care să utilizeze diferitele forme de învăţare şi dezvoltare menţionate în capitolul 38. Scopul ar trebui să fie producerea unei strategii coerente care să conţină planuri pentru crearea şi menţinerea unui climat de învăţare şi dezvoltarea şi

implementarea activităţilor de învăţare complementare şi de sprijin reciproc, cum ar fi coaching şi mentorat. Ar trebui furnizate detalii pentru fiecare activitate cu privire la obiectivele sale, metodele care trebuie utilizate, calendarul acesteia ca parte a unui program, modul în care este legată de alte activităţi de învăţare, cine este responsabil (subliniind rolul indivizilor şi al managerilor acestora) şi cazul de afaceri pentru utilizarea acesteia în termeni de evaluare cost/beneficiu.

Măsura în care organizaţiile folosesc abordări diferite, aşa cum a arătat un sondaj realizat în 2004 (IRS, 2004g) este prezentat în Tabelul 41.1.

Tabelul 41.1 Utilizarea activităţilor de învăţare *(Sursa:* IRS, 2004g)

Activitate	**Numărul de organizații care folosesc „regulat" sau „uneori"**
Inducerea la locul de muncă	72
Actualizarea competențelor la locul de muncă	71
Conferințe și ateliere externe	70
Instruire formală la clasă	67
Coaching	64
Mentorat	55
Inducerea în afara locului de muncă	49
Actualizarea competențelor în afara locului de muncă	40
e-learning	35
Formare non-profesională	22
Seturi de învățare prin acțiune	16

N = 79

EVALUAREA ÎNVĂȚĂRII

Este important să se evalueze învăţarea pentru a evalua eficacitatea acesteia în producerea rezultatelor specificate atunci când activitatea a fost planificată şi pentru a indica unde sunt necesare îmbunătăţiri sau schimbări pentru a face formarea şi mai eficientă. După cum sugerează Tamkin *et al* (2002):

> Învățarea poate fi modelată ca un lanț de impact de la planificarea învățării pentru a satisface nevoile organizaționale sau individuale de învățare până la învățarea care are loc într-un eveniment de învățare, de la învățare la schimbarea comportamentului și de la comportamentul schimbat la impactul asupra celorlalți și asupra organizației în ansamblu.

În etapa de planificare trebuie determinată baza pe care urmează să fie evaluată fiecare categorie de eveniment de învăţare. În acelaşi timp, este necesar să se ia în considerare modul în care informaţiile necesare pentru evaluare ar trebui să fie obţinute şi analizate.

Abordările privind evaluarea învăţării s-au concentrat în mod tradiţional pe evaluarea evenimentelor de formare, aşa cum este descris mai jos. Dar tendinţa este de a se concentra mai mult pe validarea procesului total de învăţare.

Evaluarea instruirii definită

Procesul de evaluare a instruirii a fost definit de Hamblin (1974) ca: „Orice încercare de a obţine informaţii (feedback) cu privire la efectele unui program de formare şi de a evalua valoarea formării în lumina acelei informaţii". Evaluarea conduce la control, ceea ce înseamnă a decide dacă formarea a meritat sau nu (de preferinţă în termeni de cost/beneficiu) şi ce îmbunătăţiri sunt necesare pentru a o face şi mai rentabilă.

Evaluarea este o caracteristică integrală a activităţilor de învăţare. În forma sa cea mai brută, este compararea obiectivelor (comportamentul criteriu) cu rezultatele (comportamentul terminal) pentru a răspunde la întrebarea în ce măsură evenimentul şi-a atins scopul. Stabilirea obiectivelor şi stabilirea metodelor de măsurare a rezultatelor sunt sau ar trebui să fie o parte esenţială a etapei de planificare a oricărui program de învăţare şi dezvoltare.

Niveluri de evaluare

Patru niveluri de evaluare a instruirii au fost sugerate de Kirkpatrick (1994).

Nivelul 1. Reacţie

La acest nivel, evaluarea măsoară modul în care cei care au participat la instruire au reacţionat la acesta. Într-un fel, este o măsură a satisfacţiei imediate a clienţilor. Kirkpatrick sugerează următoarele linii directoare pentru evaluarea reacţiilor:

- stabiliţi ce doriţi să aflaţi;
- proiectează o formă care va cuantifica reacţiile;
- încurajează comentariile şi sugestiile scrise;
- obţineţi un răspuns 100% imediat;
- obţine răspunsuri sincere;
- dezvoltarea standardelor acceptabile;
- măsurarea reacţiilor faţă de standarde şi luarea măsurilor adecvate;
- comunicaţi reacţiile după caz.

Cercetările efectuate de Warr *şi colab.* (1999) au arătat că există o corelaţie relativ mică între reacţiile elevilor şi măsurile de pregătire sau măsurile ulterioare ale comportamentului schimbat. Dar, aşa cum subliniază Tamkin *şi colab* . (2002), în ciuda acestui fapt, organizaţiile sunt încă dornice să obţină reacţii la formare şi, folosit cu precauţie, acest lucru poate produce informaţii utile despre măsura în care obiectivele de învăţare au fost percepute a fi îndeplinite şi de ce.

Nivelul 2. Evaluarea învăţării

Acest nivel obţine informaţii despre măsura în care obiectivele de învăţare au fost atinse. Acesta va urmări să afle câte cunoştinţe au fost dobândite, ce abilităţi au fost dezvoltate sau îmbunătăţite şi măsura în care atitudinile s-au schimbat în direcţia dorită. Pe cât posibil, evaluarea învăţării ar trebui să implice folosirea unor teste înainte şi după program – hârtie şi creion, teste orale sau de performanţă.

Nivelul 3. Evaluarea comportamentului

Acest nivel evaluează măsura în care comportamentul s-a schimbat după cum este necesar atunci când persoanele care participă la program s-au întors la locurile de muncă. Întrebarea la care trebuie să se răspundă este măsura în care cunoştinţele, abilităţile şi atitudinile au fost transferate de la clasă la locul de muncă. În mod ideal, evaluarea ar trebui să aibă loc atât înainte, cât şi după antrenament. Ar trebui acordat timp pentru ca schimbarea comportamentului să aibă loc. Evaluarea trebuie să evalueze măsura în care au fost atinse obiectivele specifice de învăţare legate de schimbările de comportament şi aplicarea cunoştinţelor şi abilităţilor.

Nivelul 4. Evaluarea rezultatelor

Acesta este nivelul final de evaluare şi oferă baza pentru evaluarea beneficiilor formării în raport cu costurile acesteia. Obiectivul este de a determina valoarea adăugată a programelor de învăţare şi dezvoltare - modul în care acestea contribuie la creşterea performanţei organizaţionale semnificativ peste nivelul anterior. Evaluarea trebuie să se bazeze pe măsuri „înainte şi după" şi trebuie să determine măsura în care obiectivele fundamentale ale instruirii au fost atinse în domenii precum creşterea vânzărilor, creşterea productivităţii, reducerea accidentelor sau creşterea satisfacţiei clienţilor.

Evaluarea rezultatelor este evident mai uşoară atunci când acestea pot fi cuantificate. Cu toate acestea, nu este întotdeauna uşor să dovedeşti contribuţia la îmbunătăţirea rezultatelor realizate de antrenament, diferit de alţi factori şi, aşa cum spune Kirkpatrick: „Fii mulţumit de dovezi, deoarece dovezile sunt de obicei imposibil de obţinut". Poate cea mai puternică metodă de a demonstra că programele de învăţare plătesc este măsurarea rentabilităţii investiţiei, aşa cum se discută mai jos.

Rentabilitatea investiției ca metodă de evaluare

Rentabilitatea investiţiei (ROI) este susţinută de unii comentatori ca mijloc de evaluare a impactului general al instruirii asupra performanţei organizaţionale. Se calculează astfel:

$$\frac{\text{Beneficii de la formare (£) - costuri de formare (£)} \; x \; 100}{\text{Costuri de formare (£)}}$$

Kearns şi Miller (1997) consideră că doar acest tip de măsură este util în evaluarea impactului general al antrenamentului. Ei susţin că ar trebui utilizate măsuri deosebit de dure pentru a evalua formarea specifică; de exemplu, dacă dezvoltarea urmăreşte să aducă o mai mare conştientizare a clienţilor, atunci ar trebui să fie măsurată prin eventualul efect asupra cheltuielilor clienţilor, satisfacţiei clienţilor şi numărului de clienţi.

Presiunea de a produce justificări financiare pentru orice activitate organizaţională, în special în domenii precum învăţarea şi dezvoltarea, a crescut interesul pentru ROI. Problema este că, deşi este uşor să înregistrezi costurile, este mult mai greu să produci evaluări financiare convingătoare ale beneficiilor. Kearns (2005a) oferă un răspuns la această îngrijorare:

> Toate afacerile sunt despre arta speculației și riscul necunoscutului. Trucul aici este să nu încerci să lucrezi la un standard mai înalt de credibilitate decât oricine altcineva din organizație . Dacă contabilii sunt pregătiți să ghicească despre costurile de amortizare sau directorii de marketing să ghicească despre cota de piață de ce nu ar trebui un formator să fie pregătit să ghicească potențialele beneficii ale formării?

El recomandă utilizarea „o regulă generală” atunci când se utilizează rentabilitatea investiţiei, în sensul că orice formare ar trebui să îmbunătăţească performanţa cursanţilor cu cel puţin 1 la sută. Astfel, dacă se măsoară randamentul instruirii în vânzări, beneficiile ar putea fi calculate ca 1% din profitul din vânzări.

Utilizarea instrumentelor de evaluare

Cercetările efectuate de The Industrial Society (2000) au arătat că modelul Kirkpatrick a fost folosit de 35% din cei 487 de participanţi. Cercetările efectuate de Twitchell *şi colab* . (2000) au descoperit că multe organizaţii din SUA folosesc evaluări de nivelurile 1 şi 2 pentru cel puţin unele programe, mai puţin de jumătate încearcă chiar de nivelul 3 şi doar un mic procent utilizează evaluări de nivelul 4.

Numărul de respondenţi la sondajul de instruire IRS 2004 folosind diferite tipuri de evaluare este prezentat în Tabelul 41.2.

Tabelul 41.2 Utilizarea instrumentelor de evaluare *(Sursa:* IRS, 2004f)

Activitate	Numărul de organizații care folosesc „regulat" sau „uneori"
Chestionar imediat după curs	74
Monitorizarea rezultatelor evaluării	50
Observarea participanților la locul de muncă	49
Intervievarea participanților	48
Sondajele privind atitudinea angajaților	44
Calificările de monitorizare dobândite	42
Chestionare de urmărire	41
Monitorizarea rezultatelor testelor	35
Managerii de linie de sondaj	34
Evaluarea planurilor de acțiune ale participanților	31
Cadrul/modelul de evaluare	28
Sondajele clienților	28
Analiza rezultatelor/datelor de calitate	25

N = 79

Aplicarea evaluării

După cum comentează Reid *et al* (2004): „Cu cât s-a acordat mai multă atenţie evaluării nevoilor şi cu cât obiectivele sunt mai precise, cu atât va fi mai mare posibilitatea unei evaluări eficiente". Aceasta este baza pentru efectuarea evaluării la diferite niveluri.

Asemenea nivelurilor similare de evaluare sugerate de Hamblin în 1976 (reacţii, învăţare, comportament la locul de muncă, impact asupra performanţei unităţii şi organizaţionale), nivelurile definite de Kirkpatrick sunt verigi ale lanţului. Formarea produce reacţii, care duc la învăţare, care duc la schimbări în comportamentul la locul de muncă, care conduc la rezultate la nivel de unitate şi organizaţie. Stagiarii pot reacţiona favorabil la un curs - se pot bucura de experienţă - dar învaţă puţin sau nimic. Ei pot învăţa ceva, dar nu pot sau nu vor sau nu au voie să îl aplice. Îl aplică, dar nu face bine în propriile lor domenii. Face ceva bun în funcţia lor, dar nu îmbunătăţeşte eficienţa organizaţională .

Evaluarea poate avea loc la orice nivel. În schema Kirkpatrick este mai uşor să începeţi de la nivelul 1 şi să progresaţi cu dificultate crescândă până la nivelul 4. S-ar putea argumenta că singurul feedback din evaluare care contează este rezultatul în ceea ce priveşte îmbunătăţirea performanţei unităţii sau organizaţionale pe care îl aduce formarea. Dar dacă acest lucru este greu de măsurat, antrenamentul ar putea fi totuşi justificat în ceea ce priveşte orice schimbări reale de comportament pe care programul a fost conceput pentru a le produce. Aceasta se bazează pe presupunerea că analiza nevoilor de învăţare a indicat că acest comportament este mai mult decât probabil să ofere rezultatele dorite. În mod similar, la nivel de învăţare, dacă a

fost efectuată o analiză adecvată a cerinţelor de cunoştinţe, abilităţi şi atitudini şi a impactului acestora asupra comportamentului, este rezonabil să presupunem că, dacă cunoştinţele etc. au fost dobândite, este probabil ca comportamentul să se schimbe în mod corespunzător. În cele din urmă, dacă toate celelalte eşuează, reacţiile sunt importante prin faptul că oferă feedback imediat cu privire la calitatea instruirii oferite (inclusiv performanţa formatorului), ceea ce poate indica calea către acţiuni corective.

Partea a IX-a

Recompensarea oamenilor

Această parte se referă la procesul de recompensare a oamenilor din organizaţii. Începe în Capitolul 42 cu o revizuire generală a managementului recompenselor, care include descrieri ale aplicaţiei sale pentru directori şi directori, personalul de vânzări şi lucrătorii manuali. Aceasta este urmată în Capitolul 43 cu o examinare a conceptului de recompensă strategică. Restul părţii a IX-a tratează următoarele aspecte ale managementului recompenselor:

Capitolul 44 - Evaluarea postului
Capitolul 45 - Analiza ratei pieţei
Capitolul 46 - Structuri de grad şi salariu
Capitolul 46 - Salariul condiţionat
Capitolul 47 - Beneficii, pensii şi indemnizaţii ale angajaţilor
Capitolul 48 - Gestionarea sistemelor de recompense

42

Gestionarea recompenselor

Acest capitol oferă o privire de ansamblu asupra gestionării recompenselor. Conceptul de management al recompensei, obiectivele sale strategice şi detaliate şi filosofia sa sunt discutate iniţial. De asemenea, se face referire la factorii economici care afectează nivelul salariilor. Acesta este urmat de descrieri ale elementelor unui sistem de management al recompensei şi conceptul de recompensă totală. Capitolul se termină cu descrieri ale aplicaţiilor particulare ale managementului recompenselor pentru directori şi directori, personalul de vânzări şi lucrătorii manuali.

MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR DEFINIT

Managementul recompensei este preocupat de formularea şi implementarea strategiilor şi politicilor, al căror scop este de a recompensa oamenii în mod echitabil, echitabil şi consecvent, în conformitate cu valoarea lor pentru organizaţie şi astfel să ajute organizaţia să-şi atingă obiectivele strategice. Se ocupă de proiectarea, implementarea şi întreţinerea sistemelor de recompensă (procese de recompensă, practici şi proceduri) care urmăresc să răspundă atât nevoilor organizaţiei, cât şi ale părţilor interesate.

OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI RECOMPENSELOR

Obiectivele managementului recompenselor sunt:

- recompensaţi oamenii în funcţie de ceea ce organizaţia apreciază şi pentru care vrea să plătească;
- recompensaţi oamenii pentru valoarea pe care o creează;
- recompensaţi lucrurile potrivite pentru a transmite mesajul corect despre ceea ce este important în ceea ce priveşte comportamentele şi rezultatele;
- dezvoltarea unei culturi a performanței;
- motivaţi oamenii şi obţineţi angajamentul şi implicarea acestora;
- ajuta la atragerea si retinerea oamenilor de inalta calitate de care are nevoie organizatia;
- să creeze procese de recompensă totală care recunosc importanţa recompenselor financiare şi nefinanciare;
- dezvoltarea unei relaţii de muncă şi a unui contract psihologic pozitiv;
- aliniaţi practicile de recompensă atât cu obiectivele de afaceri, cât şi cu valorile angajaţilor; după cum subliniază Brown (2001), „alinierea practicilor dumneavoastră de recompensă cu valorile şi nevoile angajaţilor este la fel de importantă ca alinierea la obiectivele de afaceri şi esenţială pentru realizarea acestora din urmă";
- operează echitabil - oamenii simt că sunt trataţi corect în conformitate cu ceea ce li se datorează din cauza valorii lor pentru organizaţie: principiul „felt-just" al lui Jaques (1961);
- aplica echitabil - oamenii sunt recompensati corespunzator in raport cu ceilalti din cadrul organizatiei, relativitatile intre locuri de munca sunt masurate cat mai obiectiv si se asigura salariu egal pentru munca de valoare egala;
- funcţionează în mod consecvent - deciziile cu privire la salariu nu variază în mod arbitrar şi fără motive justificate între diferite persoane sau în momente diferite;
- operează în mod transparent - oamenii înţeleg cum funcţionează procesele de recompensă şi cum sunt afectaţi de acestea.

FILOZOFIA MANAGEMENTULUI RECOMPENSELOR

Managementul recompenselor se bazează pe o filozofie bine articulată - un set de credinţe şi principii directoare care sunt în concordanţă cu valorile organizaţiei şi ajută la implementarea acestora. Acestea includ convingerile în necesitatea de a obţine corectitudine, echitate, coerenţă şi transparenţă în operarea sistemului de recompense. Filosofia recunoaşte că, dacă MRU se referă la investiţii în capitalul uman de la care este necesar un randament rezonabil, atunci este potrivit să se recompenseze oamenii în mod diferenţial în funcţie de contribuţia lor (adică rentabilitatea investiţiei pe care o generează).

Filosofia managementului recompensei recunoaşte că trebuie să fie strategică în sensul că abordează probleme pe termen mai lung legate de modul în care oamenii ar trebui să fie apreciaţi pentru ceea ce fac şi ceea ce realizează. Strategiile de recompensă şi procesele care sunt necesare pentru implementarea lor trebuie să decurgă din strategia de afaceri.

Managementul recompensei adoptă o abordare de „recompense totală", care subliniază importanţa luării în considerare a tuturor aspectelor recompensei ca un întreg coerent care este integrat cu alte iniţiative de HR menite să obţină motivaţia, angajamentul, implicarea şi dezvoltarea angajaţilor. Acest lucru necesită integrarea strategiilor de recompensă cu alte strategii MRU, în special cele referitoare la dezvoltarea resurselor umane. Managementul recompenselor este o parte integrantă a abordării MRU pentru gestionarea oamenilor.

Filosofia va fi afectată de strategiile de afaceri şi de resurse umane ale organizaţiei , de semnificaţia acordată problemelor de recompensare de către managementul de vârf şi de mediul intern şi extern al organizaţiei. Mediul extern include nivelurile de salarizare de pe piaţa muncii (ratele de pe piaţă) şi este util să fim conştienţi de teoriile economice care explică modul în care sunt determinate aceste niveluri, aşa cum sunt rezumate în Tabelul 42.1.

ELEMENTELE MANAGEMENTULUI RECOMPENSELOR

Elementele managementului recompenselor sunt descrise mai jos.

Sistem de recompense

Un sistem de recompense constă din:

- *Politici* care oferă orientări privind abordările de gestionare a recompenselor.
- *Practici* care oferă recompense financiare şi non-financiare.
- *Procese* care se referă la evaluarea dimensiunii relative a locurilor de muncă (evaluarea postului) şi evaluarea performanţei individuale (managementul performanţei).
- *Proceduri* operate pentru a menţine sistemul şi pentru a se asigura că acesta funcţionează eficient şi flexibil şi oferă un raport calitate-preţ.

Strategia de recompensare

Strategia de recompensă stabileşte ce intenţionează organizaţia să facă pe termen lung pentru a dezvolta şi implementa politici, practici şi procese de recompensă care vor contribui la atingerea obiectivelor sale de afaceri.

Tabelul 42.1 Teorii economice care explică nivelurile de salarizare

Denumirea teoriei	**Rezumatul teoriei**	**Semnificație practică**
Legea cererii şi a ofertei	În egală măsură, dacă există un surplus de forță de muncă și oferta depășește cererea, nivelul salariilor scade; dacă există o lipsă de forță de muncă și cererea depășește oferta, salariul crește.	Subliniază importanța factorilor de pe piața muncii în influențarea ratelor pieței.
Teoria salariului de eficiență	Firmele vor plăti mai mult decât rata de pe piață, deoarece cred că nivelurile ridicate ale salariilor vor contribui la creșterea productivității prin motivarea performanțelor superioare, atragerea de candidați mai buni, reducerea fluctuației forței de muncă și convingerea lucrătorilor că sunt tratați corect. Această teorie este cunoscută și sub numele de „economia salariilor mari".	Organizațiile folosesc teoria salariilor de eficiență (deși nu o vor numi așa) atunci când formulează politici de salarizare care le plasează ca lideri de piață sau cel puțin peste medie.
Teoria capitalului uman	Un muncitor are un set de abilități dezvoltate prin educație și formare care generează un stoc de capital productiv.	Angajații și angajatorii beneficiază fiecare din investiții în crearea de capital uman. Nivelul de plată ar trebui să ofere ambelor părți o rentabilitate rezonabilă a investiției respective.
Teoria agenției	Proprietarii unei firme (principalii) sunt separați de angajați (agenții). Această diferență poate crea „costuri de agenție", deoarece agenții ar putea să nu fie atât de productivi ca directorii. Prin urmare, cei din urmă trebuie să găsească modalități de motivare și control a eforturilor celor dintâi.	Un sistem de stimulente pentru a motiva și recompensa un comportament acceptabil. Acest proces de „aliniere a stimulentelor" constă în plata pentru rezultate măsurabile care sunt considerate a fi în interesul proprietarilor.
Târgul de efort	Lucrătorii urmăresc să încheie un târg cu privire la relația dintre ceea ce ei consideră a fi o contribuție rezonabilă și ceea ce angajatorul lor este pregătit să ofere pentru a obține acea contribuție.	Managementul trebuie să evalueze ce nivel și tipul de stimulente are de oferit în schimbul contribuției pe care o cere din partea forței de muncă.

Politici de recompense

Politicile de recompensă abordează următoarele probleme generale:

- nivelul recompenselor, ţinând cont de „orientarea pieţei", adică modul în care ratele interne de remunerare ar trebui să se compare cu ratele pieţei, de exemplu, aliniate la rata medie sau quartila superioară;
- realizarea egalităţii de remunerare;
- importanţa relativă acordată competitivităţii externe şi echităţii interne;
- abordarea recompensei totale;
- domeniul de aplicare a recompenselor contingente legate de performanţă, competenţă, contribuţie sau aptitudini;
- rolul managerilor de linie;
- transparenţă - publicarea de informaţii privind structurile şi procesele de recompensare către angajaţi.

Recompensa totala

Recompensa totală este combinaţia de recompense financiare şi nefinanciare disponibile pentru angajaţi.

Remunerarea totală

Remuneraţia totală este valoarea tuturor plăţilor în numerar (castigul total) şi beneficiile primite de angajaţi.

Salariul de bază sau de bază

Rata de bază este valoarea salariului (salariul sau salariul fix) care constituie rata pentru locul de muncă. Acesta poate fi variat în funcţie de gradul postului sau, pentru muncitorii manuali, de nivelul de calificare cerut.

Salariul de bază va fi influenţat de relativităţile interne şi externe. Relativităţile interne pot fi măsurate printr-o formă de evaluare a postului. Relativităţile externe sunt evaluate prin urmărirea ratelor pieţei. Alternativ, nivelurile de salarizare pot fi convenite prin negocieri colective cu sindicatele sau prin încheierea de acorduri individuale.

Salariul de bază poate fi exprimat ca tarif anual, săptămânal sau orar. Pentru muncitorii manuali, acesta poate fi numit un sistem de plată „rata de timp". La salariul de bază pot fi adăugate indemnizaţii pentru orele suplimentare, munca în ture, orele nesociale sau costul crescut al vieţii în Londra sau în altă parte. Rata de bază poate fi ajustată pentru a reflecta creşterile costului vieţii sau ale ratelor de piaţă de către organizaţie, unilateral sau prin acord cu un sindicat.

Evaluarea postului

Evaluarea locurilor de muncă este un proces sistematic de definire a valorii sau mărimii relative

a posturilor în cadrul unei organizaţii pentru a stabili relativităţi interne şi pentru a oferi baza pentru proiectarea unei structuri echitabile de grade, clasificarea posturilor în structură şi gestionarea relativităţilor. Nu determină direct nivelul salariului. Evaluarea postului poate fi analitică sau non-analitică. Se bazează pe analiza posturilor sau a rolurilor, ceea ce duce la producerea de fişe de post sau profiluri de rol. Evaluarea postului este descrisă în capitolul 44.

Analiza ratei pieței

Analiza ratei de piaţă este procesul de identificare a ratelor de salarizare pe piaţa muncii pentru locuri de muncă comparabile pentru a informa deciziile privind nivelurile de remunerare din cadrul organizaţiei. Se poate lua o decizie de politică cu privire la modul în care ratele interne de salarizare ar trebui să se compare cu ratele externe - poziţia unei organizaţii pe piaţă. Analiza ratei pieţei este descrisă în capitolul 45.

Structuri de grad și salariu

Locurile de muncă pot fi plasate într-o structură gradată în funcţie de dimensiunea lor relativă. Nivelurile de plată din structură sunt influenţate de ratele pieţei. Structura de salarizare poate consta din intervale de remunerare ataşate claselor, care oferă posibilitate de progresare a salariilor în funcţie de performanţă , competenţă, contribuţie sau serviciu. În mod alternativ, o structură de „rată spot" poate fi utilizată pentru toate sau pentru unele locuri de muncă în care nu se prevede nicio prevedere pentru progresul salariilor într-un loc de muncă. Diferitele tipuri de structuri de grad şi salariu sunt descrise în Capitolul 46.

Salariul condiționat

Pot fi oferite recompense financiare suplimentare care sunt legate de performanţă, competenţă, contribuţie, abilităţi sau experienţă. Acestea sunt denumite „salarii contingente". Plăţile contingente pot fi adăugate la salariul de bază, adică „consolidate". Dacă astfel de plăţi nu sunt consolidate (adică plătite sub formă de bonusuri în numerar), ele sunt descrise drept „ plăţi variabile". Schemele de plată condiţionată sunt descrise în Capitolul 47.

Beneficii angajaților

Beneficiile angajaţilor includ pensii, indemnizaţii de boală, asigurare, maşini de serviciu şi o serie de alte „avantaje", aşa cum sunt descrise în capitolul 48. Acestea cuprind elemente de remunerare suplimentare diferitelor forme de plată în numerar şi includ, de asemenea, prevederi pentru angajaţi care nu sunt strict remuneraţii, cum ar fi concediile anuale.

Managementul performanței

Procesele de management al performanţei (a se vedea Partea VII) definesc aşteptările

individuale privind performanţa şi contribuţia, evaluează performanţa în raport cu aceste aşteptări, oferă feedback constructiv regulat şi au ca rezultat planuri convenite pentru îmbunătăţirea performanţei, învăţare şi dezvoltare personală. Ele sunt un mijloc de a oferi motivaţie non-financiară şi pot, de asemenea, să informeze deciziile de salarizare contingente.

Recompense non-financiare

Acestea sunt recompense care nu implică plăţi directe şi apar adesea din munca în sine, de exemplu, realizare, autonomie, recunoaştere, posibilitate de utilizare şi dezvoltare a abilităţilor, formare, oportunităţi de dezvoltare a carierei şi leadership de înaltă calitate .

Interrelaţiile dintre aceste elemente sunt prezentate în Figura 42.1.

RECOMPENSA TOTALA

Conceptul de recompensă totală a apărut destul de recent şi exercită o influenţă considerabilă asupra managementului recompensei. Această secţiune a capitolului începe prin a defini ce înseamnă. Se explică apoi importanţa conceptului, iar secţiunea continuă cu o analiză a componentelor recompensei totale. Se încheie cu o descriere a modului în care poate fi dezvoltată o abordare a recompensei totale pentru gestionarea recompensei .

Recompensa totală definită

După cum sunt definite de Manus şi Graham (2003), recompensa totală „include toate tipurile de recompense - indirecte, precum şi directe şi intrinseci, precum şi extrinseci". Fiecare aspect al recompensei , şi anume salariul de bază, salariul condiţionat, beneficiile angajaţilor şi recompensele nefinanciare, care includ recompense intrinseci din munca în sine, sunt legate între ele şi tratate ca un întreg integrat şi coerent. Recompensa totală combină impactul celor două categorii majore de recompense, aşa cum sunt definite mai jos şi ilustrate în Figura 42.2: 1) *recompense tranzacţionale* - recompense tangibile rezultate din tranzacţiile dintre angajator şi angajaţi cu privire la salariu şi beneficii; şi 2) *recompense relaţionale* - recompense intangibile legate de învăţare şi dezvoltare şi de experienţa de muncă.

O abordare a recompensei totale este holistică: nu se bazează pe unul sau două mecanisme de recompensă care funcţionează izolat şi se ţine seama de toate modurile prin care oamenii pot fi recompensaţi şi obţine satisfacţie prin munca lor. Scopul este de a

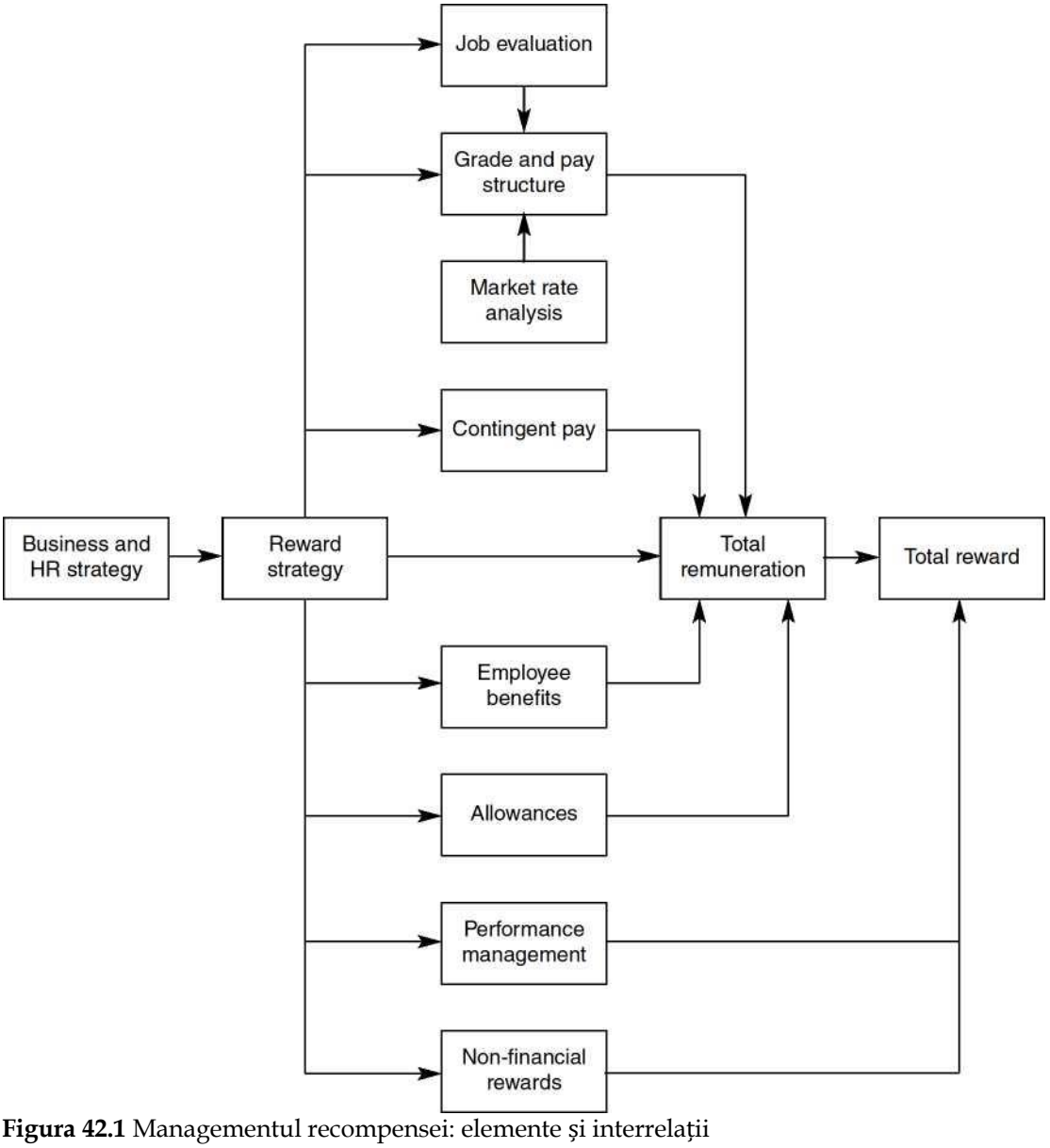


Figura 42.1 Managementul recompensei: elemente şi interrelaţii

maximizaţi impactul combinat al unei game largi de iniţiative de recompensă asupra motivaţiei, angajamentului şi angajării în muncă. După cum a explicat O'Neal (1998): „Recompensa totală cuprinde tot ceea ce angajaţii apreciază în relaţia de muncă".

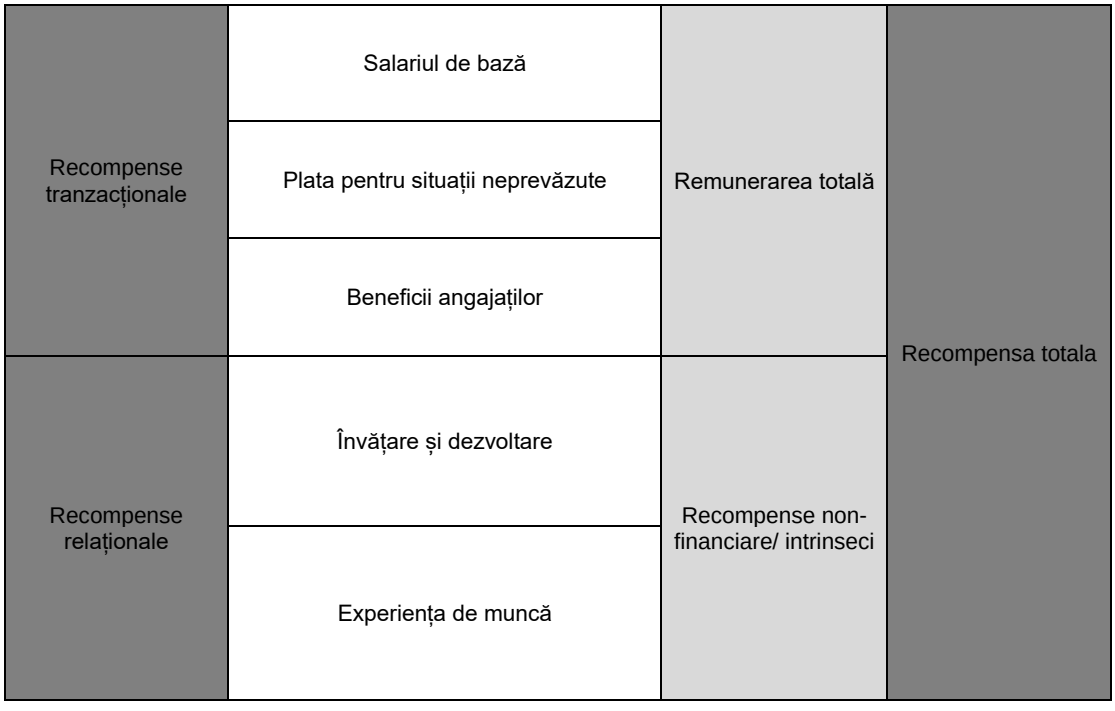


Figura 42.2 Componentele recompensei totale

O definiţie la fel de largă a recompensei totale este oferită de WorldatWork (2000), care afirmă că recompensele totale sunt „toate instrumentele disponibile ale angajatorului care pot fi folosite pentru a atrage, reţine, motiva şi satisface angajaţii". Thompson (2002) sugerează că:

> Definițiile recompensei totale cuprind în mod obișnuit nu numai elemente tradiționale, cuantificabile, cum ar fi salariul, salariul variabil și beneficiile, ci și elemente mai intangibile non-monetare, cum ar fi scopul de a atinge și exercita responsabilitatea, oportunitățile de carieră, învățarea și dezvoltarea, motivația intrinsecă oferită de munca în sine și calitatea vieții profesionale oferite de organizație.

Baza conceptuală a recompenselor totale este cea a configuraţiei sau a „grupării", astfel încât diferite procese de recompensă sunt interconectate, complementare şi se întăresc reciproc. Strategiile de recompensă totală sunt integrate pe verticală cu strategiile de afaceri, dar sunt integrate şi pe orizontală cu alte strategii de HR pentru a obţine consistenţă internă.

Semnificația recompensei totale

În esenţă, noțiunea de recompensă totală spune că este mai mult în a recompensa oamenii decât a arunca bani în ei.

Pentru O'Neal (1998), o strategie de recompensă totală este esenţială pentru a aborda problemele create de recrutare şi reţinere, precum şi pentru a oferi un mijloc de influenţare a comportamentului:

> Poate ajuta la crearea unei experiențe de lucru care să răspundă nevoilor angajaților și să-i încurajeze să contribuie la efort suplimentar, prin dezvoltarea unei înțelegeri care abordează o gamă largă de probleme și prin cheltuirea dolarilor de recompensă acolo unde vor fi cel mai eficient în abordarea valorilor în schimbare ale lucrătorilor.

Poate cel mai puternic argument pentru o abordare a recompenselor totale a fost prezentat de Pfeffer (1998):

> Crearea unui mediu de lucru distractiv, provocator și împuternicit în care indivizii să-și poată folosi abilitățile pentru a face locuri de muncă semnificative pentru care li se arată apreciere este probabil o modalitate mai sigură de a spori motivația și performanța - chiar dacă crearea unui astfel de mediu poate fi mai dificilă și poate dura mai mult timp decât simpla întoarcere a pârghiei de recompensă.

Beneficiile unei abordări a recompensei totale sunt:

- *Impact mai mare* - efectul combinat al diferitelor tipuri de recompense va avea un impact mai profund şi de durată asupra motivaţiei şi angajamentului oamenilor.
- *Îmbunătăţirea relaţiei de muncă* - relaţia de muncă creată printr-o abordare a recompensei totale foloseşte la maximum recompensele relaţionale, precum şi cele tranzacţionale şi, prin urmare, va atrage mai mult indivizii.
- *Flexibilitatea de a satisface nevoile individuale* - aşa cum au subliniat Bloom şi Milkovitch (1998): „Recompensele relaţionale pot lega indivizii mai puternic de organizaţie, deoarece pot răspunde acelor nevoi individuale speciale".
- *Managementul talentelor* - recompensele relaţionale ajută la livrarea unui contract psihologic pozitiv şi acesta poate servi drept diferenţiere pe piaţa de recrutare, care este mult mai greu de replicat decât practicile individuale de salarizare. Organizaţia poate deveni un „angajator de alegere" şi „un loc grozav de muncă", atrăgând şi reţinând astfel oamenii talentaţi de care are nevoie.

MODEL DE RECOMPENSĂ TOTALĂ

Un model de recompensă totală este prezentat în Figura 42.3.

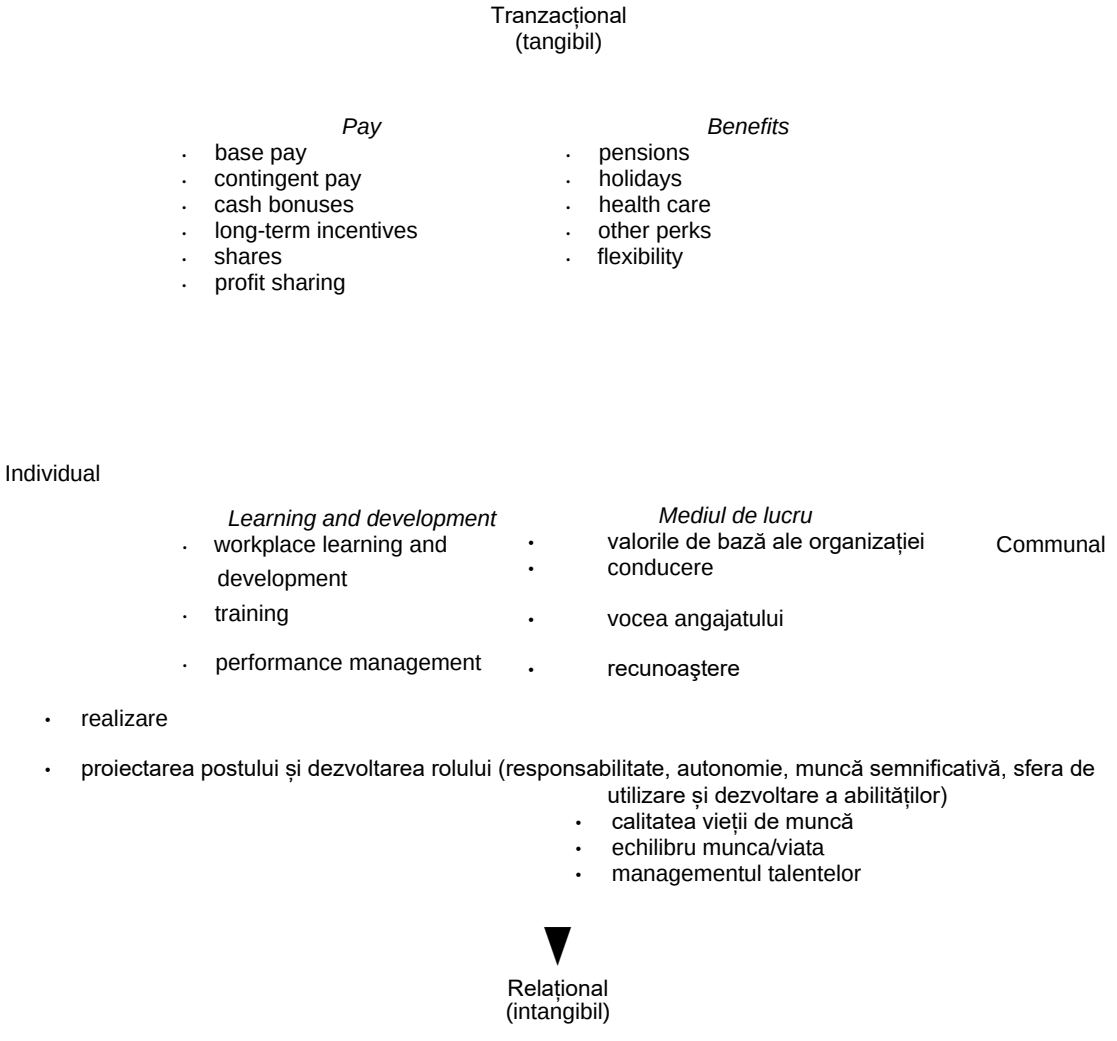


Figura 42.3 Modelul recompensei totale

Cele două cadrane superioare - plata şi beneficiile - reprezintă recompense tranzacţionale. Acestea sunt de natură financiară şi sunt esenţiale pentru recrutarea şi păstrarea personalului, dar pot fi uşor copiate de concurenţi. În schimb, recompensele relaţionale (non-financiare)

produse de cele două cadrane inferioare sunt esenţiale pentru creşterea valorii celor două cadrane superioare. Puterea reală, aşa cum afirmă Thompson (2002), vine atunci când organizaţiile combină recompense relaţionale şi tranzacţionale.

MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR PENTRU DIRECTORII ŞI EXECUTIVE

Principiile guvernanței corporative referitoare la remunerarea directorilor

Principiile-cheie ale guvernanţei corporative, deoarece afectează remunerarea directorilor, care au reieşit din diferite analize, şi anume Rapoartele Cadbury, Greenbury şi Hampel, sunt următoarele:

- Comitetele de remunerare ar trebui să fie formate exclusiv din directori neexecutivi. Scopul lor este de a oferi o bază independentă pentru stabilirea nivelurilor salariale şi a regulilor care acoperă stimulentele, opţiunile pe acţiuni, drepturile la beneficii şi prevederile contractuale pentru directorii executivi. Astfel de comitete sunt răspunzătoare în faţa - deţinătorilor de acţiuni pentru deciziile pe care le iau, iar directorii neexecutivi care fac parte din ele nu ar trebui să aibă interese financiare personale în joc. Acestea ar trebui să fie constituite ca subcomitete ale consiliilor de administraţie ale companiei, iar consiliile de administraţie ar trebui să aleagă atât preşedintele, cât şi membrii.
- Comitetele de remunerare trebuie să ofere un pachet de remunerare suficient pentru a atrage, reţine şi motiva directorii, dar ar trebui să evite să plătească mai mult decât este necesar . Aceştia ar trebui să fie sensibili la probleme mai largi, de exemplu, salariul şi condiţiile de angajare în altă parte a companiei.
- Comitetele de remunerare ar trebui să adopte o atitudine fermă cu privire la plata compensaţiilor în cazul în care performanţa a fost nesatisfăcătoare.
- Elementele legate de performanţă ar trebui concepute pentru a alinia interesele directorilor şi ale acţionarilor.
- Orice nou acord de stimulare pe termen lung ar trebui, de preferinţă, să înlocuiască planurile de opţiuni pentru acţiuni ale executivului sau cel puţin să facă parte dintr-o abordare integrată, care ar trebui aprobată de acţionari.
- Ar trebui luate în considerare consecinţele pensiei şi costurile asociate pentru companie ale creşterilor salariului de bază.
- Perioadele de notificare sau de contract de servicii ar trebui să fie stabilite la, sau reduse la, un an sau mai puţin. Cu toate acestea, în unele cazuri, perioade de până la doi ani pot fi acceptabile.

Elemente de salarizare a directorilor și a directorilor executivi

Principalele elemente ale salariilor directorilor şi directorilor executivi sunt plăţile de bază, schemele de bonusuri sau de stimulente, schemele de opţiuni pe acţiuni şi schemele de proprietate.

Salariul de bază

Deciziile privind salariul de bază al directorilor şi al directorilor executivi sunt de obicei bazate pe opinii în mare măsură subiective despre valoarea de piaţă a persoanelor în cauză. Remunerarea la aderarea la companie este de obicei stabilită prin negociere, adesea sub rezerva aprobării unui comitet de remunerare. Evaluările salariilor de bază sunt apoi efectuate prin referire la mişcările pieţei şi succesul măsurat prin performanţa companiei. Deciziile privind salariul de bază sunt importante nu numai în sine, ci şi pentru că nivelul poate influenţa deciziile privind salariul atât pentru managerii seniori, cât şi pentru cei de mijloc. Bonusurile sunt exprimate ca procent din salariul de bază, opţiunile pe acţiuni pot fi alocate ca multiplu declarat al salariului de bază şi, de obicei, pensia va fi o proporţie din salariul final.

Scheme de bonusuri

Aproape toţi angajatorii majori din Marea Britanie (90% conform sondajelor recente realizate de organizaţii precum Monks şi Hay) oferă scheme anuale de stimulente (bonusuri) pentru directorii seniori. Schemele de bonusuri oferă directorilor şi directorilor sume de numerar bazate pe măsurile companiei şi, frecvent, pe performanţa individuală.

În mod obişnuit, plăţile bonus sunt legate de atingerea profitului şi/sau a altor obiective financiare şi uneori sunt „plafonate", adică se aplică o restricţie asupra sumei maxime de plătit. Pot exista şi elemente legate de atingerea unor obiective specifice şi de performanţa individuală.

Scheme de opțiuni de acțiuni

Multe companii au scheme de opţiuni pe acţiuni care le oferă directorilor şi directorilor dreptul de a cumpăra un bloc de acţiuni la o anumită dată viitoare, la preţul acţiunilor stabilit la momentul acordării opţiunii. Ele reprezintă o formă de stimulent pe termen lung, presupunând că directorii vor fi motivaţi să performeze mai eficient dacă pot anticipa un câştig de capital substanţial atunci când îşi vând acţiunile la un preţ peste cel care predomină atunci când au acceptat opţiunea.

Scheme executive de acțiuni restricționate

În cadrul acestor scheme, participanţii se acordă provizoriu acţiuni gratuite. Aceste acţiuni nu

aparţin executivului până când nu sunt eliberate sau dobândite; prin urmare, ele sunt „restricţionate". Numărul de acţiuni eliberate efectiv directorului executiv la sfârşitul unei perioade definite (de obicei trei sau, mai puţin frecvent, cinci ani) va depinde de performanţa în acea perioadă faţă de obiective specifice. Ulterior, poate exista o altă perioadă de păstrare în care acţiunile trebuie deţinute, deşi nu se aplică alte condiţii de performanţă.

MANAGEMENTUL RECOMPENSELOR PENTRU PERSONALUL DE VÂNZĂRI

Nu există reguli stricte care să reglementeze modul în care ar trebui să fie plătiţi reprezentanţii de vânzări. Depinde de tipul de companie, de produsele sau serviciile pe care le oferă clienţilor săi şi de natura procesului de vânzare – cum sunt organizate şi realizate vânzările. Diferitele metode sunt descrise în Tabelul 42.2.

MUNCITORI MANUALI PLATITI

Salariile muncitorilor manuali iau forma unor rate de timp, cunoscute şi sub denumirea de tarife pe zi, muncă pe zi, tarife fixe sau tarife orare. Plăţile de stimulare prin intermediul schemelor de plată în funcţie de rezultate pot fi efectuate în plus faţă de o rată de bază.

Ratele de timp

Acestea oferă lucrătorilor o rată predeterminată pentru orele efective pe care le lucrează. Ratele de timp în sine sunt utilizate cel mai frecvent atunci când se consideră că este imposibil sau nedorit să se utilizeze un sistem de plată după rezultate, de exemplu în lucrările de întreţinere. Din punctul de vedere al angajaţilor, avantajul ratelor de timp este că câştigurile lor sunt previzibile şi constante şi nu trebuie să se angajeze în nenumărate dispute cu stabilitorii de tarife şi supraveghetorii cu privire la tariful la bucată sau alocaţiile de timp. Argumentul împotriva lor este că nu oferă un stimulent direct în legătură cu recompensa cu efortul sau cu rezultatele. Două modalităţi de modificare a abordării de bază a ratei de timp sunt adoptarea ratelor zilnice ridicate, aşa cum este descris mai jos, sau munca zilnică măsurată.

Ratele de timp pot lua forma a ceea ce sunt adesea numite rate zilnice ridicate. Acestea sunt mai mari decât rata minimă de timp şi pot conţine un element de rată a bonusului consolidat. Ipoteza de bază este că ratele de bază mai mari vor încuraja un efort mai mare fără problemele create atunci când se operează o schemă de stimulente. Tarifele zilnice ridicate sunt de obicei peste tarifele pieţei locale, pentru a atrage şi reţine lucrătorii.

Tabelul 42.2 Rezumatul modalităților de plată și de stimulare pentru personalul de vânzări

Metodă	**Caracteristici**	**Avantaje**	**Dezavantaje**	**Când este cazul**
Doar salariu	Salariu simplu, fără comision sau bonus	Încurajează serviciul pentru clienți, mai degrabă decât vânzarea sub presiune; se ocupă de problema personalului care lucrează într-un teritoriu de vânzări nou sau neproductiv; protejează veniturile atunci când vânzările fluctuează din motive	Fără motivație directă prin bani; poate atrage oameni cu rezultate slabe, care sunt subvenționați de cei cu performanțe mari; crește costurile fixe ale vânzărilor deoarece costurile salariale nu sunt flexate cu rezultatele vânzărilor	Atunci când reprezentarea companiei este mai importantă decât vânzarea directă; personalul are o influență redusă asupra volumului vânzărilor (pot fi pur și simplu „primitori de comenzi"); serviciul pentru clienți este extrem de important
Salariu plus comision	Salariu de bază plus comision în numerar calculat ca procent din volumul sau valoarea vânzărilor	Motivația financiară directă este oferită legată de personalul de vânzări care este acolo, să facă adică să genereze vânzări; dar nu sunt în totalitate dependenți de comision - sunt amortizați de salariul de bază	Raportarea salariului la volumul sau valoarea vânzărilor este o abordare prea crudă și poate duce la creșterea volumului personalului, concentrându-se pe produsele mai ușor de vândut, nu pe cele care generează marje mari; poate încuraja vânzările de înaltă presiune, ca în unele firme de servicii financiare în anii 1980 și 1990	Când se crede că modalitatea de a obține mai multe vânzări este de a lega bani în plus de rezultate, dar este încă nevoie de un salariu de bază pentru a atrage mulți oameni care doresc să fie asigurați de un salariu de bază rezonabil, care nu va fluctua, dar care încă aspiră să mărească acel salariu prin propriile eforturi.
Salariu plus bonus	Salariul de bază plus bonus în numerar pe baza	Oferiți motivație financiară dar ținte sau	Nu aveți o linie de vedere clară între	Când: flexibilitatea în oferirea de recompense este

continued overleaf

Tabelul 42.2 *a continuat*

Metodă	Caracteristici	Avantaje	Dezavantaje	Când este cazul
	atingerea și depășirea țintelor sau cotelor de vânzări și îndeplinirea altor obiective de vânzare	obiectivele pot fi adaptate pentru a se asigura că anumite obiective de vânzări sunt atinse, de exemplu vânzări în marjă mare, servicii pentru clienți	efort și recompensă; poate fi complex de administrat; Reprezentantul de vânzări le poate considera greu de înțeles și le poate reproșa folosirea judecăților subiective asupra performanței, altele decât vânzările	important; se simte că personalul de vânzări trebuie să fie motivat să se concentreze pe aspecte ale muncii lor, altele decât simpla maximizare a volumului vânzărilor
Numai comision	Se plătește doar comision bazat pe un procent din volumul sau valoarea vânzărilor, nu există salariu de bază	Oferiți un stimulent financiar direct; atrage personal de vânzări performant; asigurați-vă că costurile de vânzare variază direct cu vânzările; este nevoie de puțină supraveghere directă	Conduce la vânzări sub presiune; poate atrage genul greșit de oameni care sunt interesați doar de vânzări și nu de servicii pentru clienți; concentrați atenția asupra volumului mare, mai degrabă decât profitabilității	Când: performanța vânzărilor depinde în principal de capacitatea de vânzare și poate fi măsurată prin rezultatele vânzărilor imediate; personalul nu este implicat în activități nevânzătoare; relațiile continue cu clienții sunt relativ neimportante
Recompense suplimentare fără bani	Stimulente, premii, mașini, recunoaștere, oportunități de creștere	Utilizați motivatori non-financiari puternici	Poate fi dificil de administrat; nu oferă un stimulent direct	Atunci când se crede că alte metode de plată trebuie îmbunătățite prin furnizarea de motive suplimentare

Scheme de plată după rezultat

Schemele de plată în funcţie de rezultat (PBR) oferă stimulente lucrătorilor prin raportarea salariului sau, mai de obicei, a unei părţi din salariu la numărul de articole pe care le produc sau la timpul necesar pentru a efectua o anumită cantitate de muncă. Principalele tipuri de PBR sau scheme de stimulare pentru persoane fizice sunt munca la comandă, schemele de muncă măsurată, munca pe zi măsurată şi salariul în funcţie de performanţă. Schemele de bonusuri de echipă sunt o alternativă la PBR individual, iar schemele la nivel de fabrică pot produce bonusuri care sunt plătite în loc de bonusuri individuale sau de echipă sau în plus faţă de acestea. Fiecare dintre aceste metode este descrisă în Tabelul 42.3 împreună cu o evaluare a avantajelor şi dezavantajelor lor pentru angajatori şi angajaţi şi când sunt adecvate.

Tabelul 42.3 Comparaţia schemelor de plată în funcţie de rezultat

Selecta	**Caracteristici principale**	**Pentru angajatori**		**Pentru angajati**		**Când este cazul**
		Avantaje	**Dezavantaje**	**Avantaje**	**Dezavantaje**	
Lucru pe bucată	Bonus legat direct de ieșire.	Motivație directă; simplu, ușor și de operat.	Pierde controlul asupra ieșirii; probleme de calitate.	Prevedeți și controlați câștigurile pe termen scurt ; reglează singuri ritmul de lucru.	Mai greu de prezis și de controlat câștigurile pe termen lung; munca poate fi stresantă și poate produce RSI.	Aplicare destul de limitată la lucrările care implică producția unitară controlată de persoană, de exemplu agricultura, fabricarea confecțiilor .
Scheme de lucru măsurate	Măsurarea muncii utilizată pentru a determina nivelurile standard de producție pe o perioadă sau timpi standard pentru job/sarcini; bonus bazat pe referire la evaluările de performanță comparate	Oferă ceea ce pare a fi o metodă „științifică" de a corela recompensa cu performanța; poate produce creșteri semnificative ale productivității, cel puțin pe termen scurt.	Schemele sunt costisitoare, - consumatoare de timp și greu de executat și pot degenera prea ușor și pot provoca o deviere a salariilor din cauza ratelor slabe.	Par să ofere o metodă mai obiectivă de a raporta salariul la performanță; angajații pot fi implicați în procesul de evaluare pentru a asigura corectitudinea.	Evaluările sunt încă predispuse la judecată subiectivă, iar câștigurile pot fluctua din cauza schimbărilor în cerințele de muncă în afara controlului angajaților.	Pentru - lucrări repetitive cu ciclu scurt, în care schimbările în amestecul de lucru sau modificările de proiectare sunt rare, timpul de oprire este limitat și gestionati

continued

Tabelul 42.3 *a continuat*

Selecta	Caracteristici principale	Pentru angajatori		Pentru angajati		Când este cazul
		Avantaje	Dezavantaje	Avantaje	Dezavantaje	
	cu performanță reală sau timp economisit.					mentiunea și supravegherea sunt capabile să gestioneze și să mențină schema.
Munca zilnică măsurată	Salarizare fixă la o rată ridicată, în condițiile în care se va menține un nivel ridicat de performanță față de standardele măsurate în funcție de muncă.	Angajații au obligația de a lucra la nivelul specificat de performanță.	Țintele de performanță pot deveni norme ușor de atins și pot fi dificil de schimbat.	câștiguri previzibile înalte.	Nu există oportunități pentru indivizi de a fi recompensați în conformitate cu propriile eforturi.	Toată lumea trebuie să se angajeze în totalitate pentru ca aceasta să funcționeze; standarde înalte de măsurare a muncii sunt esențiale; sisteme de control bune pentru identificarea deficiențelor privind obiectivele
Performanță legată de performanță	Plățile peste ratele de bază sunt efectuate în funcție de evaluările individuale ale performanței.	Recompensează contribuția individuală fără resurse la măsurarea muncii; relevante în producția de înaltă tehnologie.	Măsurarea performanței poate fi dificilă; nici un stimulent direct oferit.	Oportunitatea de a fi recompensat pentru propriile eforturi fără a fi nevoit să vă supuneți unui sistem PBR sub presiune.	Evaluarea care informează deciziile privind plata performanței poate fi părtinitoare, inconsecventă sau nesusținută de dovezi.	Ca parte a unui - program de armonizare a recompenselor (fabricant și personal); ca o alternativă la schemele de măsurare a muncii sau o îmbunătățire a unui sistem de rate zilnice ridicate.

continued

Tabelul 42.3 *a continuat*

Selecta	Caracteristici principale	Pentru angajatori		Pentru angajati		Când este cazul
		Avantaje	**Dezavantaje**	**Avantaje**	**Dezavantaje**	
Pe bază de grup sau echipă	Grupurilor sau echipelor li se plătesc bonusuri pe baza performanței lor, așa cum este indicat de evaluările de măsurare a muncii sau de atingerea obiectivelor.	Încurajează cooperarea și efortul în echipă; nu prea individualizat.	Stimulentul direct poate fi limitat; depinde de măsurarea bună a muncii sau de disponibilitatea unor rezultate clare ale grupului sau ținte de productivitate.	Bonusurile pot fi legate clar de eforturile comune ale grupului; fluctuațiile câștigurilor minimizate.	Depinde de măsurarea eficientă a muncii, care nu este întotdeauna disponibilă; efortul și contribuția individuală nu sunt recunoscute.	Când lucrul în echipă este important și eforturile de echipă pot fi măsurate și evaluate cu acuratețe; ca alternativă la PBR individual dacă aceasta nu este eficientă.

43

Recompensa strategică

Managementul strategic al recompensei se referă la dezvoltarea şi implementarea strategiilor de recompensă şi a filozofiilor şi a principiilor directoare care le stau la baza. Oferă răspunsuri la două întrebări de bază: 1) unde vrem să fie practicile noastre de recompensă peste câţiva ani? şi 2) cum intenţionăm să ajungem acolo? Prin urmare, se ocupă atât de scopuri, cât şi de mijloace. Ca final, descrie o viziune a modului în care vor arăta procesele de recompensă peste câţiva ani. Ca mijloc, arată cum se aşteaptă ca viziunea să fie realizată.

Capitolul începe cu o definiţie a strategiei de recompensă şi o explicaţie a motivului pentru care este necesară. Apoi se ia în considerare structura şi conţinutul strategiilor de recompensă . Principiile directoare pentru includerea într-o strategie de recompensă sunt discutate în continuare, iar aceasta este urmată de o descriere a procesului de dezvoltare şi o notă a criteriilor de eficacitate. Apoi sunt oferite exemple de strategie de recompensă şi sunt evaluate problemele de implementare. Capitolul se încheie cu o examinare a problemei importante a capacităţii de management al liniilor.

STRATEGIA DE RECOMPENSĂ DEFINITĂ

Strategia de recompensă este o declaraţie de intenţie care defineşte ce doreşte organizaţia să facă pe termen lung pentru a dezvolta şi implementa politici, practici şi

procese care vor promova realizarea obiectivelor sale de afaceri şi vor satisface nevoile părţilor interesate.

Strategia de recompensă oferă un sentiment de scop şi direcţie şi un cadru pentru dezvoltarea politicilor, practicilor şi procesului de recompensă. Se bazează pe înţelegerea nevoilor organizaţiei *şi* ale angajaţilor săi şi a modului în care acestea pot fi cel mai bine satisfăcute. Este, de asemenea, preocupat de dezvoltarea valorilor organizaţiei cu privire la modul în care oamenii ar trebui să fie recompensaţi şi de formularea unor principii directoare care să asigure că aceste valori sunt puse în aplicare.

Strategia de recompensare este susţinută de o filozofie de recompensă care exprimă ceea ce organizaţia consideră că ar trebui să fie baza pe care oamenii sunt apreciaţi şi recompensaţi. Filosofiile recompensei sunt adesea articulate ca principii directoare.

DE CE AVEȚI O STRATEGIE DE RECOMPENSĂ?

În cuvintele lui Brown (2001): „Strategia de recompensă este în cele din urmă un mod de a gândi pe care îl puteţi aplica oricărei probleme de recompensă care apare în organizaţia dumneavoastră, pentru a vedea cum puteţi crea valoare din aceasta". Există patru argumente pentru dezvoltarea strategiilor de recompensă:

1. Trebuie să ai o idee unde mergi, sau cum ştii cum să ajungi acolo şi de unde ştii că ai ajuns (dacă ai ajuns vreodată)?
2. Costurile salariale în majoritatea organizaţiilor sunt de departe cea mai mare cheltuială - pot fi de 60 la sută şi adesea mult mai mult în organizaţiile cu forţă de muncă intensă - aşa că nu are sens să ne gândim la modul în care ar trebui să fie gestionate şi investite pe termen lung?
3. Poate exista o relaţie pozitivă între recompense, în sensul cel mai larg, şi performanţă, aşa că nu ar trebui să ne gândim cum putem întări această legătură?
4. După cum scriu Cox şi Purcell (1998): „Beneficiul real al strategiilor de recompensă constă în legăturile complexe cu alte politici şi practici de management al resurselor umane ". Nu este acesta un motiv bun pentru dezvoltarea unui cadru strategic de recompensă care indică modul în care procesele de recompensă vor fi asociate cu procesele de resurse umane, astfel încât acestea să fie coerente şi să se susţină reciproc?

STRUCTURA STRATEGIEI DE RECOMPENSARE

Strategia de recompensă ar trebui să se bazeze pe o analiză detaliată a aranjamentelor actuale pentru recompensă, care ar include o declaraţie a punctelor forte şi a punctelor slabe ale

acestora. Acest lucru, aşa cum sugerează CIPD (2004e), ar putea lua forma unei „analize lacunelor", care compară ceea ce se crede că ar trebui să se întâmple cu ceea *ce se* întâmplă şi indică care „lacunele" trebuie completate. Un format pentru analiză este prezentat în Figura 43.1.

Ar trebui să se facă un diagnostic cu privire la motivele oricăror lacune sau probleme, astfel încât să se poată lua decizii cu privire la ceea ce trebuie făcut pentru a le depăşi. Acesta poate fi apoi structurat sub titlurile prezentate mai jos:

1. *O declaraţie de intenţii* - ar trebui luate iniţiativele de recompensă pe care le propune.
2. *O justificare* – motivele pentru care se fac propunerile. Motivul ar trebui să evidenţieze argumentul de afaceri al propunerilor, să indice modul în care acestea vor răspunde - nevoilor afacerii şi să stabilească costurile şi beneficiile. De asemenea, ar trebui să se refere la orice probleme legate de oameni care trebuie abordate şi la modul în care strategia le va trata.
3. *Un plan* - cum, când şi de către cine vor fi implementate iniţiativele de recompensă. Planul ar trebui să indice ce măsuri vor trebui luate şi ar trebui să ţină seama de constrângerile de resurse şi de nevoia de comunicare, implicare şi formare. Ar trebui să fie indicate priorităţile ataşate fiecărui element al strategiei şi să fie elaborat un calendar de implementare. Planul ar trebui să precizeze cine va fi responsabil pentru dezvoltarea şi implementarea strategiei.
4. *O definiţie a principiilor directoare* - valorile despre care se crede că ar trebui adoptate în formularea şi implementarea strategiei.

CONȚINUTUL STRATEGII DE RECOMPENSARE

Strategia de recompensare poate fi o chestiune amplă care indică pur şi simplu direcţia generală în care se crede că ar trebui să meargă managementul recompenselor. În plus sau alternativ, strategia de recompensă poate stabili o listă de intenţii specifice care se ocupă de anumite aspecte ale managementului recompensei.

Strategie de recompensă cu perie largă

O strategie de recompensă cuprinzătoare poate angaja organizaţia să urmărească o politică de recompense totale. Scopul de bază ar putea fi realizarea unui echilibru adecvat între recompensele financiare şi nefinanciare. Un alt scop ar putea fi utilizarea altor abordări ale dezvoltării relaţiei de muncă şi a mediului de muncă, care vor spori angajamentul şi implicarea şi vor oferi mai multe oportunităţi pentru ca contribuţia oamenilor să fie apreciată şi recunoscută.

Ce ar trebui să se întâmple	Ce se întâmplă	Ce trebuie făcut
1. Se adoptă o abordare a recompensei totale care subliniază importanța atât a recompenselor financiare, cât și a celor nefinanciare.		
2. Politicile și practicile de recompensă sunt dezvoltate în cadrul unei strategii bine articulate, care este concepută pentru a sprijini atingerea obiectivelor de afaceri și a satisface nevoile părților interesate.		
3. Se utilizează o schemă de evaluare a posturilor care reflectă în mod corespunzător valorile organizației, este actualizată în ceea ce privește posturile pe care le acoperă și este nediscriminatorie.		
4. Problemelor de salarizare egală li se acordă o atenție deosebită. Aceasta include desfășurarea de analize a egalității de remunerare care duc la		
5. Tarifele pieței sunt urmărite cu atenție, astfel încât să existe o structură de salarizare competitivă care să contribuie la atragerea și reținerea		
6. Structurile de calificare și salarizare se bazează pe evaluarea posturilor și analiza ratei pieței, adecvate caracteristicilor și nevoilor organizației și ale angajaților săi, facilitează gestionarea relativităților, oferă spațiu pentru contribuția recompensată, clarifică recompense și oportunități de carieră, construite logic, funcționează în mod transparent și sunt ușor de gestionat și întreținut.		
7. Schemele de plată condiționată recompensează contribuția în mod echitabil și consecvent, susțin motivarea personalului și dezvoltarea unei culturi a performanței, transmit mesajele potrivite despre valorile organizației, conțin o „linie de vedere” clară între contribuție și recompensă și sunt rentabile .		
8. Procesele de management al performanței contribuie la îmbunătățirea performanței, la dezvoltarea oamenilor și la gestionarea așteptărilor, funcționează eficient în întreaga organizație și sunt susținute de manageri și personal.		

Figure 43.1 A reward gap analysis *continued*

Ce ar trebui să se întâmple	Ce se întâmplă	Ce trebuie făcut
9. Beneficiile angajaților și schemele de pensii răspund nevoilor părților interesate și sunt rentabile.		
10. Se adoptă o abordare flexibilă a beneficiilor.		
11. Există proceduri de gestionare a recompenselor care asigură că procesele de recompensare sunt gestionate eficient și că costurile sunt controlate.		
12. Se face o utilizare adecvată a computerelor (software și foi de calcul) pentru a ajuta procesul de gestionare a recompenselor.		
13. Obiectivele și aranjamentele de gestionare a recompenselor sunt transparente și bine comunicate		
14. Sondajele sunt utilizate pentru a evalua opiniile personalului despre recompensă și se iau măsuri asupra rezultatelor.		
15. O cantitate adecvată de responsabilitate pentru recompensă este transferată managerilor de linie.		
16. Managerii de linie sunt capabili să își îndeplinească bine responsabilitățile		
17. Sunt luate măsuri pentru instruirea managerilor de linie și pentru a le oferi sprijin și îndrumări, după cum este		
18. HR are cunoștințele și abilitățile necesare pentru a oferi sfaturile și serviciile necesare pentru gestionarea recompenselor și pentru a ghida și sprijini managerii de linie.		
19. În general, evoluțiile managementului recompenselor sunt conștiente de necesitatea de a atinge accesibilitatea și de a demonstra că sunt rentabile.		
20. Sunt luate măsuri pentru a evalua eficacitatea proceselor de management al recompensei și pentru a se asigura că acestea reflectă nevoile în schimbare.		

Figura 43.1 *a continuat*

Exemple de alte obiective strategice generale includ:

- introducerea unei abordări mai integrate a managementului recompenselor - încurajarea dezvoltării personale continue şi definirea oportunităţilor de carieră;
- dezvoltarea unei abordări mai flexibile a recompensei, care să includă reducerea barierelor

artificiale ca urmare a accentuării excesive a notării şi promovării;
- în general, recompensarea oamenilor în funcţie de contribuţia lor;
- sprijinirea dezvoltării unei culturi a performanţei şi construirea nivelurilor de competenţă; şi
- clarificând ce comportamente vor fi recompensate şi de ce.

Inițiative specifice de recompensă

Selecţia iniţiativelor de recompensă şi a priorităţilor ataşate acestora se va baza pe o analiză a circumstanţelor actuale ale organizaţiei şi o evaluare a nevoilor afacerii şi ale angajaţilor săi. Următoarele sunt exemple de posibile iniţiative specifice de recompensă, dintre care una sau mai multe ar putea apărea într-o strategie de recompensă:

- înlocuirea metodelor actuale de plată condiţionată cu o schemă de plată pentru contribuţii;
- introducerea unei noi structuri de grad şi de salarizare, de exemplu, o structură familială cu grad larg sau de carieră;
- înlocuirea unei scheme existente de evaluare a posturilor deteriorate cu o schemă computerizată care reflectă mai clar valorile organizaţionale;
- îmbunătăţirea proceselor de management al performanţei astfel încât acestea să ofere un sprijin mai bun pentru dezvoltarea unei culturi a performanţei şi să identifice mai clar nevoile de dezvoltare;
- introducerea unei scheme oficiale de recunoaştere;
- dezvoltarea unui sistem flexibil de beneficii;
- desfăşurarea unor analize de remunerare egală cu scopul de a se asigura că munca de valoare egală este plătită în mod egal;
- programe de comunicare menite să informeze toată lumea despre politicile şi practicile de recompensă ale organizaţiei;
- programe de instruire, coaching şi îndrumare concepute pentru a creşte capacitatea de management al liniilor (vezi şi ultima secţiune a acestui capitol).

PRINCIPII DIRECTIVE

Principiile directoare definesc abordarea pe care o are o organizaţie pentru a face faţă recompensei. Ele stau la baza politicilor de recompensă şi oferă linii directoare pentru acţiunile conţinute în strategia de recompensă. Ele exprimă filosofia de recompensă a organizaţiei - valorile şi convingerile sale despre modul în care oamenii ar trebui să fie recompensaţi.

Membrii organizaţiei ar trebui să fie implicaţi în definirea principiilor directoare care pot fi apoi comunicate tuturor pentru a creşte înţelegerea a ceea ce stă la baza politicilor şi practicilor de recompensă. Cu toate acestea, angajaţii îşi vor suspenda judecata asupra principiilor până când vor experimenta modul în care sunt aplicate. Ceea ce contează pentru ei nu sunt filozofiile

în sine, ci practicile de salarizare care decurg din ele şi mesajele despre „acordul" de muncă pe care le primesc ca urmare. Realitatea este cea care contează, nu retorica.

Principiile directoare ale recompensei se pot referi la preocupări precum:

- dezvoltarea politicilor şi practicilor de recompensă care sprijină atingerea obiectivelor de afaceri;
- oferirea de recompense care atrag, reţin şi motivează personalul şi ajută la dezvoltarea unei culturi de înaltă performanţă;
- menţinerea unor tarife competitive de salarizare;
- recompensarea oamenilor în funcţie de contribuţia lor;
- recunoaşterea valorii întregului personal care aduc o contribuţie eficientă, nu doar a celor excepţionali;
- permiterea unui grad rezonabil de flexibilitate în operarea proceselor de recompensare şi în alegerea beneficiilor de către angajaţi;
- transferând mai multă responsabilitate pentru deciziile de recompensă managerilor de linie.

Un exemplu de declaraţie a filozofiei recompensei şi a principiilor directoare este dat în Figura 43.2.

DEZVOLTAREA STRATEGII DE RECOMPENSA

Formularea strategiei de recompensă poate fi descrisă ca un proces de dezvoltare şi definire a sensului de direcţie. Principalele faze sunt:

1. Faza *de diagnosticare* , când obiectivele de recompensă sunt convenite, politicile şi practicile actuale evaluate în raport cu acestea, opţiunile de îmbunătăţire luate în considerare şi orice modificări convenite.

Filosofia recompensa	Principii
• Vom oferi un pachet de recompense inovator care este apreciat de personalul nostru și comunicat strălucit pentru a consolida beneficiile lucrului pentru B&Q plc.	• Politici și beneficii inovatoare și diferențiate.

• Investiția în recompensă va fi legată de performanța companiei, astfel încât personalul să împartă succesul pe care îl creează și, depășind un nivel suplimentar, să primească recompense peste medie în comparație cu concurenții locali.	• Salariile de bază vor fi competitive. • Compensația totală va fi quartila superioară. • Împărtășim succesul B&Q cu toți angajații. • Creșteți salariul variabil ca procent din total pentru a crește performanța companiei. • Plătiți pentru performanță. • Obiectivele de performanță trebuie să aibă viziune pentru indivizi/echipe.
• Toate părțile investiției totale în recompensă vor adăuga valoare afacerii și vor consolida scopul, obiectivele și valorile noastre de bază.	• Recunoașterea fără numerar este un motor puternic al performanței afacerii. • Salariile pot crește fără promovare. • Recompensele sunt flexibile în funcție de aspirațiile individuale. • Nu vom face discriminare în afară de performanță.

Figura 43.2 Filosofia recompensei şi principiile directoare la B&Q

2. Faza *de proiectare detaliată* , când îmbunătăţirile şi modificările sunt detaliate şi orice modificări sunt testate (testarea pilot este importantă).
3. Faza *finală de testare şi pregătire* .
4. Faza *de implementare* , urmată de revizuire şi modificare continuă.

Un model logic pas cu pas pentru a face acest lucru este ilustrat în Figura 43.3. Acest încorporat oferă ample prevederi pentru consultare, implicare şi comunicare cu părţile interesate, care includ managerii superiori ca factori de decizie finali, precum şi angajaţii şi managerii de linie.

În practică, totuşi, formularea strategiei de recompensă este rareori un proces la fel de logic şi liniar ca acesta. După cum sa explicat în capitolul 7, strategiile evoluează. Strategii de recompensă trebuie să răspundă schimbărilor în cerinţele organizaţionale, care se întâmplă tot timpul. Ei trebuie să urmărească tendinţele emergente în gestionarea recompenselor şi îşi pot modifica opiniile în consecinţă, atâta timp cât nu se aruncă prea în grabă pe cel mai recent model.

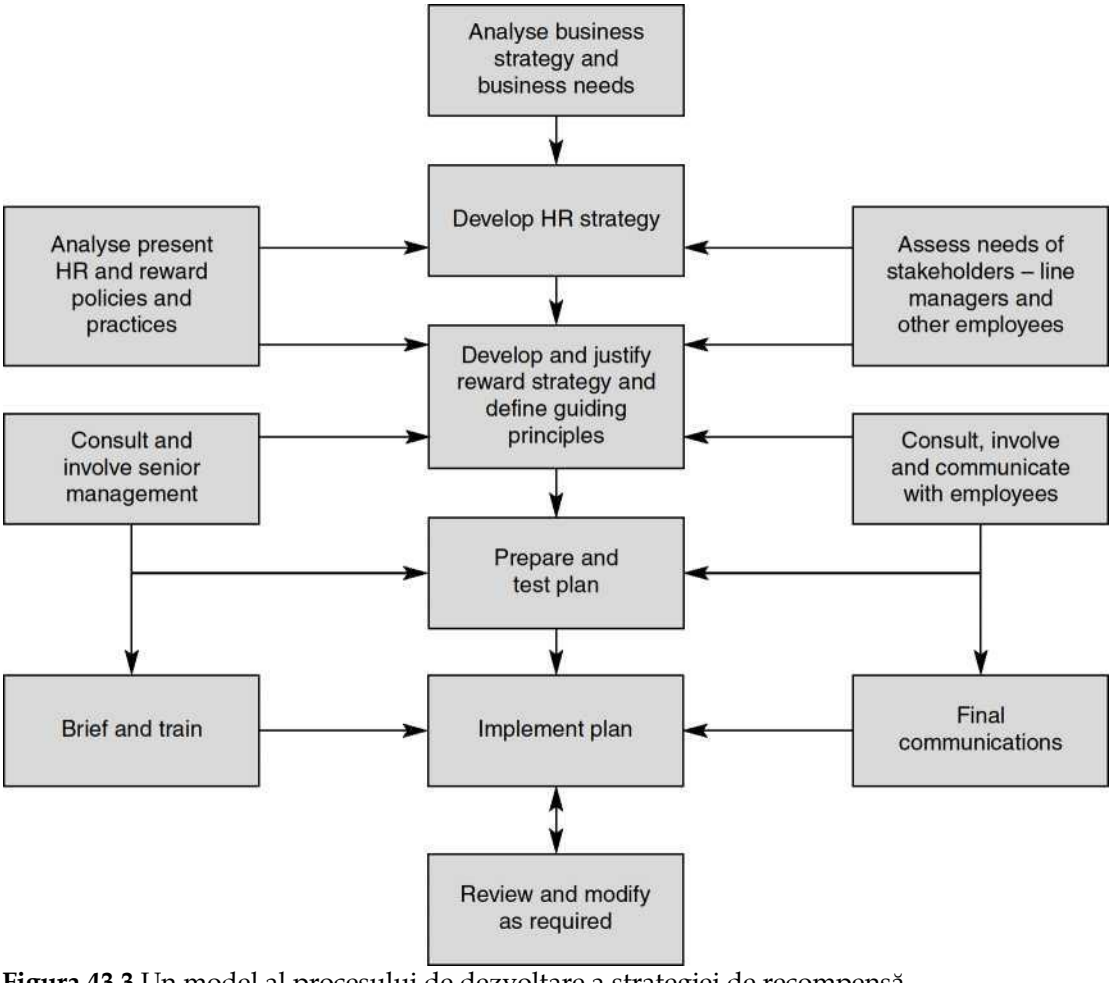

Analyse business strategy and business needs
Develop HR strategy
Analyse present HR and reward policies and practices
Assess needs of stakeholders – line managers and other employees
Develop and justify reward strategy and define guiding principles
Consult and involve senior management
Consult, involve and communicate with employees
Prepare and test plan
Brief and train
Implement plan
Final communications
Review and modify as required

Figura 43.3 Un model al procesului de dezvoltare a strategiei de recompensă

Ar putea fi util să stabiliți strategii de recompensă pe hârtie pentru evidență și ca bază pentru planificare și comunicare. Dar aceasta ar trebui privită ca doar o bucată de hârtie care poate fi ruptă atunci când nevoile se schimbă - așa cum se va întâmpla - nu o tăbliță de piatră.

COMPONENTELE UNEI STRATEGII DE RECOMPENSARE EFICACE

Brown (2001) a sugerat că strategiile eficiente de recompensă au trei componente:

1. Ei trebuie să aibă obiective clar definite şi o legătură bine definită cu obiectivele de afaceri.
2. Trebuie să existe programe de plată şi recompensă bine concepute, adaptate nevoilor organizaţiei şi ale oamenilor săi, consecvente şi integrate între ele.
3. Poate cel mai important şi cel mai neglijat, trebuie să existe procese de HR şi de recompensă eficiente şi de sprijin.

PRIORITĂȚI DE STRATEGIE DE RECOMPENSARE

Sondajul CIPD (2005d) asupra politicii şi practicii de recompensă, care acoperă 477 de organizaţii cu 1,5 milioane de angajaţi, a stabilit că 45% dintre angajatori au avut o strategie formală de recompensă care a fost aliniată la strategiile de afaceri şi de resurse umane ale organizaţiei. Prioritatea principală, aşa cum se arată în Figura 43.4, este sprijinirea obiectivelor organizaţiei, urmată de recompensarea, recrutarea şi reţinerea persoanelor cu performanţe înalte.

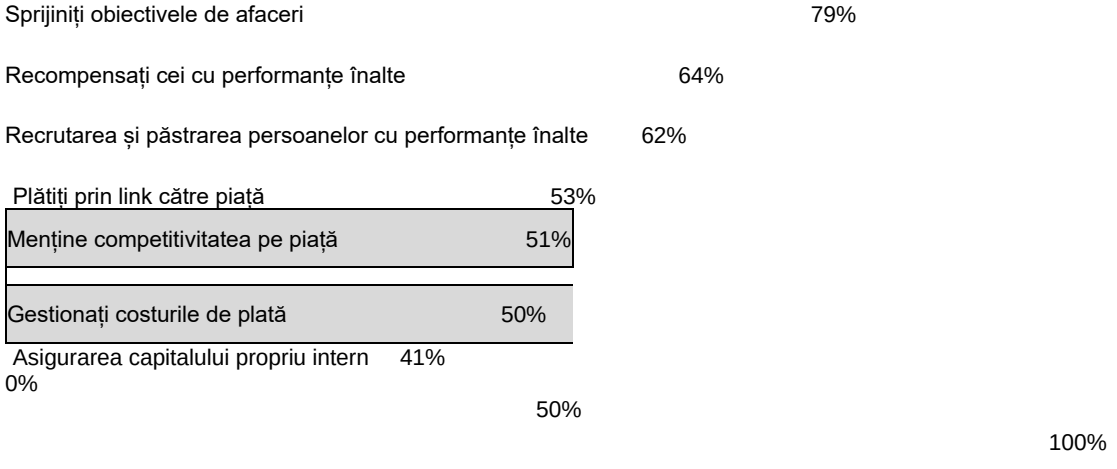


Figura 43.4 Priorităţile strategiei de recompensă *(Sursa:* CIPD 2005d)

EXEMPLE DE STRATEGII DE RECOMPENSA

Sursa următoarelor exemple de strategii de recompensă este e-reward (2004a).

AEGON Marea Britanie

Un bun exemplu de dezvoltare a unei strategii de recompensare este oferit de AEGON UK, grupul de asigurări cu 4.000 de angajaţi. La fel ca multe companii, sistemele de plată ale AEGON UK şi procesele de susţinere, cum ar fi evaluarea posturilor şi evaluarea performanţei, erau de obicei independente, în afară de alte procese de resurse umane. Compania a adoptat o abordare mai holistică a dezvoltării noului său sistem de recompensare - pe care îl numeşte *Abordarea integrată a resurselor umane* - astfel încât personalul din orice unghi să poată privi elementele de recompensă, managementul salariilor, managementul performanţei şi dezvoltarea carierei şi să observe că acestea sunt consecvente şi legate. Obiectivul declarat al acestui program este „de a dezvolta un set de procese de HR care sunt integrate între ele şi cu obiectivele de afaceri". Cu alte cuvinte, AEGON UK îşi propune să se asigure că procesele de recrutare, reţinere şi motivare a oamenilor, precum şi măsurarea performanţei acestora, sunt în concordanţă cu ceea ce încearcă să realizeze afacerea. *Abordarea integrată a resurselor umane* este susţinută de un cadru de competenţe. Competenţele stabilite stau la baza proceselor de HR revizuite:

- *Recrutare:* bazată pe competenţe cu procese de evaluare multiplă ca abordare de bază.
- *Recompensa:* condusă de piaţă, cu performanţa generală care dictează rata de progres a salariilor în cadrul benzilor largi, mai degrabă decât clasele existente.
- *Managementul performanţei:* nu este legat de salariu, concentrat pe dezvoltarea personală , stabilirea obiectivelor şi dezvoltarea competenţelor.
- *Formare şi dezvoltare:* orientate pe competenţele cheie şi punând accent pe dezvoltarea de sine.

Norwich Union Insurance

Progression, Performance and Pay este numele dat noii strategii de recompensă totală a Norwich Union Insurance. Acesta cuprinde patru elemente principale:

1. *Recompensă* - salariu şi beneficii, salariu variabil, plan de opţiuni de acţiuni pentru toţi angajaţii şi premii de stimulare.
2. *Cadrul de carieră* - conţinut semnificativ de locuri de muncă şi oportunităţi de carieră.
3. *Performanţă* - muncă provocatoare; recunoaşterea şi comportamentele de susţinere a mărcii.
4. *Dezvoltare* - oportunităţi de învăţare şi dezvoltare personală.

După cum se precizează în documentaţia Norwich Union Insurance şi este ilustrat în Figura 43.5:

> Aceste inițiative... susțin angajamentul nostru față de cultura unei echipe reflectată în bilanțul nostru. Cadrul Progress, Performance & Pay este susținut de valorile mărcii: Progresiv, Beneficiu comun și Integritate. Acestea ar trebui să se reflecte în modul în care convinem obiectivele și utilizăm modelul de abilități, cunoștințe și comportamente. Progress, Performance & Pay ne mută către „recompensa totală", unde recompensa financiară este doar un element al pachetului de recompense. Alte elemente sunt beneficiile, recunoașterea performanței, oportunitățile de carieră și dezvoltarea personală. În modelul nostru, acestea sunt exprimate prin recompensă, performanță, cadru de carieră și dezvoltare. Acest lucru ne oferă instrumentele pentru a ajuta la construirea NUI ca un loc grozav de muncă, care atrage și păstrează personal de calitate.

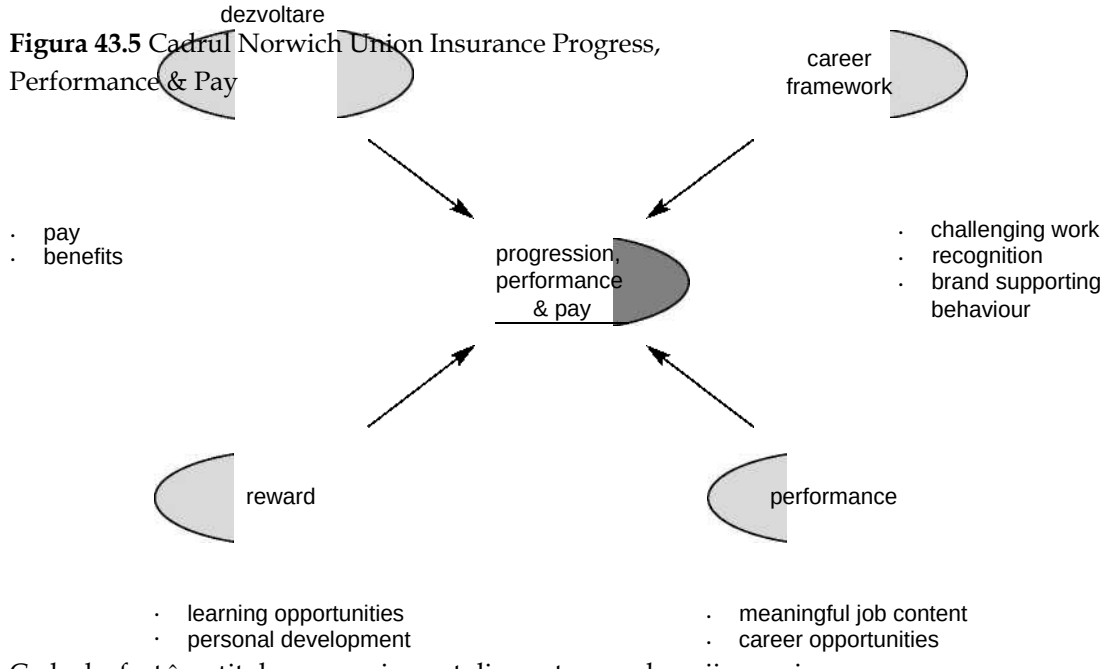


Figura 43.5 Cadrul Norwich Union Insurance Progress, Performance & Pay

Cadrul a fost însoţit de un angajament din partea conducerii superioare:

- să ne recunoaştem cei mai buni oameni prin oportunităţi de carieră şi pachete de recompense;
- să dezvolte întregul personal la potenţialul lor maxim;

- pentru a extinde oportunităţile de carieră pentru toţi;
- pentru a oferi managerilor mijloacele de a recunoaşte şi recompensa performanţa la nivel local.

Integrated reward at Kwik-Fit

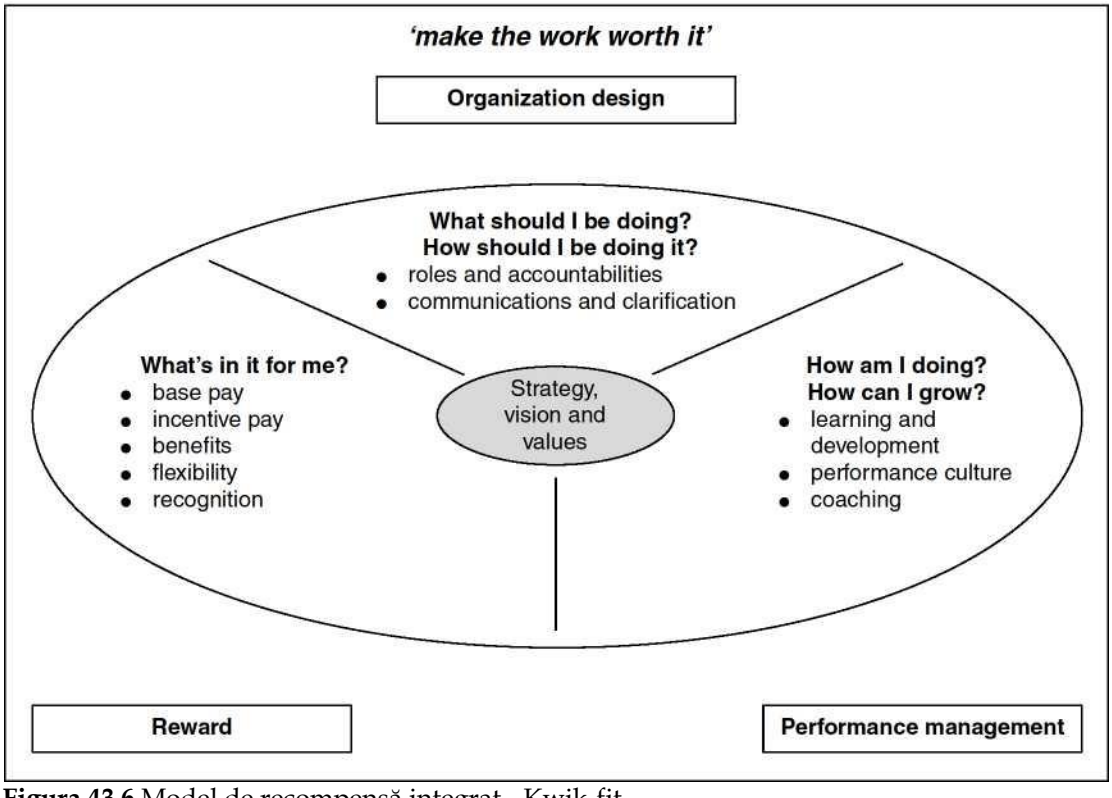


Figura 43.6 Model de recompensă integrat - Kwik-fit

B&Q

Will Astill, Reward Manager al B&Q, un lanţ de retail cu 25.000 de angajaţi, care a finalizat o evaluare strategică a recompenselor în 2003, a explicat pentru e-reward că:

> O temă primordială care a trecut prin revizuirea noastră a fost dezirabilitatea adoptării unei abordări strategice. Nu a fost un caz de „să urmăm cele mai bune practici" și nici nu am fost ademeniți să adoptăm cele mai recente moduri și mode. Aplicarea unui sistem la comandă - luarea a ceea ce a făcut cineva înainte și adaptarea lui la organizația dvs. - nu vă va împinge înaintea rivalilor. Accentul nostru pe parcursul procesului de doi ani a fost pus pe ceea ce este potrivit pentru
> ness.

Alte exemple

Alte exemple sunt oferite în Tabelul 43.1 ale modalităţilor în care organizaţiile au răspuns nevoilor stabilite prin strategia lor de afaceri şi problemelor de afaceri şi de recompensă cu care se confruntă. În fiecare caz, organizaţiile au început cu declaraţii generale despre intenţiile lor şi au trecut de acolo la pregătirea planurilor de acţiune şi a programelor de implementare pentru inovaţii specifice care au fost pe deplin justificate printr-o analiză cost/beneficiu.

Tabelul 43.1 Exemple de strategii de recompensă şi derivarea acestora

Organizare	**Strategia de afaceri**	**Probleme de afaceri/recompense**	**Strategia de recompensare**
Distribuția alimentelor	Creșteți eficiența Inovează Reducerea costurilor	Munca slabă în echipă Inflexibil Focalizare îngustă	Echipă cu bandă largă de plată Partajarea câștigului
Inginerie de fabricație	Mentine cota de piata Creșteți avantajul competitiv Dezvoltați procese de planificare mai sofisticate	Salariul bazat pe abilități nu funcționează PRP numai pentru manageri Evaluarea performanței este ineficientă	Conectați planul de operare și managementul performanței Înlocuiți plata bazată pe abilități Introduceți PRP pentru toți
Banca internationala	Creștere internațională Îmbunătățiți serviciul pentru clienți Menține liderul pe piață	Abordare tranzacțională mai degrabă decât relațională Scale incrementale Plătiți pentru locuri de muncă, nu pentru oameni	Înlocuiți scalele incrementale Introduceți plata aferentă contribuțiilor Revizuiți managementul performanței
Furnizor de îngrijire, sectorul de voluntariat	Creștere prin îmbunătățirea furnizării de servicii Dezvoltarea de noi proiecte Câștiga mai multe contracte	Flexibilitate Costul oamenilor Competența oamenilor	Salarizarea aferentă competenței Bandă largă

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI DE RECOMPENSA

Formularea este uşoară, implementarea este dificilă. În Regatul Unit, acum se acordă mai multă atenţie modului în care organizaţiile pot face lucrurile să se întâmple. Se recunoaşte că este necesară o abordare pragmatică - ceea ce este bun este ceea ce funcţionează. De asemenea, este de apreciat faptul că punerea în aplicare prezintă o provocare masivă de management al schimbării. Sfatul practic privind gestionarea schimbărilor în sistemele de recompensă oferit de Paul Craven, Director de Compensare, Cercetare şi Dezvoltare, GlaxoSmithKline a fost: „Nu

vă aşteptaţi ca oamenii să se schimbe peste noapte şi nu încercaţi să forţaţi schimbarea. Este mai bine să întăriţi comportamentul dezirabil decât să încercaţi să impuneţi un anumit mod de a face lucrurile. Sfatul dat de Nicki Denby, director de performanţă şi recompense, Diageo a fost:

- păstrează-l simplu, dar simplu nu este uşor;
- asiguraţi-vă că departamentul de resurse umane nu dezvoltă politici şi practici pe cont propriu, care sunt apoi etichetate ca o altă iniţiativă de resurse umane, mai degrabă decât ceva care este deţinut de organizaţie în ansamblu;
- nu doar explicaţi schimbările planificate, raţiunea din spatele lor şi modul în care acestea afectează forţa de muncă, ci şi comunicaţi detalii despre cine a fost implicat în procesul de dezvoltare, astfel încât temerile inutile să fie atenuate.

Will Astill de la B&Q a avut trei sfaturi privind implementarea:

1. valoarea consultării aprofundate a angajaţilor nu trebuie să fie niciodată subevaluată;
2. nicio iniţiativă nu ar trebui implementată fără să se analizeze rentabilitatea investiţiei ; şi
3. să evalueze eficacitatea programelor şi să ia măsuri după cum este necesar.

STRATEGIA DE RECOMPENSĂ ȘI CAPACITATEA DE MANAGEMENT DE LINIE

Tendinţa este de a transfera mai multă responsabilitate pentru gestionarea recompensei managerilor de linie. Unii vor avea capacitatea de a răspunde provocării şi oportunităţii; alţii vor fi incapabili să îşi îndeplinească această responsabilitate fără îndrumări apropiate din partea HR; unii s-ar putea să nu reuşească niciodată să facă faţă. Managerii s-ar putea să nu facă întotdeauna ceea ce HR se aşteaptă de la ei şi, dacă sunt obligaţi să facă, s-ar putea să fie încurajaţi. Acest lucru pune o sarcină extraordinară asupra specialiştilor de HR şi recompensează pentru a dezvolta capacitatea de management de linie, pentru a iniţia procese care pot fi implementate cu uşurinţă de către managerii de linie, pentru a promova înţelegerea prin comunicarea a ceea ce se întâmplă, de ce se întâmplă şi cum va afecta pe toată lumea, pentru a oferi îndrumări şi ajutor acolo unde este necesar şi pentru a oferi instruire formală dacă este necesar.

44

Evaluarea postului

Evaluarea postului este de o importanţă fundamentală în managementul recompenselor. Acesta oferă baza pentru obţinerea unui salariu echitabil şi este esenţial ca mijloc de a face faţă problemelor legate de remunerarea egală pentru muncă de valoare egală. În anii 1980 şi 1990, evaluarea locurilor de muncă a căzut în discredit, deoarece a fost considerată birocratică, consumatoare de timp şi irelevantă într-o economie de piaţă în care ratele de piaţă dictează ratele interne ale salariului şi relativităţile. Cu toate acestea, după cum a arătat sondajul e-reward din 2003 privind evaluarea locurilor de muncă, evaluarea locurilor de muncă este încă practicată pe scară largă şi, într-adevăr, utilizarea sa se extinde, nu în ultimul rând din cauza presiunilor de a obţine egalitatea de salariu.

În acest capitol:

- se defineşte evaluarea postului;
- sunt descrise diferitele tipuri de scheme de evaluare a posturilor;
- sunt furnizate informaţii cu privire la incidenţa evaluării postului;
- se discută despre utilizarea computerelor în evaluarea posturilor;
- sunt rezumate argumentele pro şi contra evaluării postului;
- se ia în considerare criteriile de alegere;
- este descris procesul de dezvoltare a unei scheme punct-factor;

- se ajunge la concluzii cu privire la utilizarea eficientă a evaluării postului.

EVALUAREA POSTULUI DEFINIT

Evaluarea posturilor este un proces sistematic de definire a valorii sau dimensiunii relative a posturilor în cadrul unei organizaţii pentru a stabili relativităţi interne. Acesta oferă baza pentru proiectarea unei structuri echitabile de calificare şi salarizare, clasificarea locurilor de muncă în structură şi gestionarea relativităţilor de locuri de muncă şi salarii.

Scopuri

Evaluarea postului are ca scop:

- stabiliţi valoarea relativă sau dimensiunea locurilor de muncă (relativităţi interne) pe baza unor judecăţi corecte, solide şi consecvente;
- să producă informaţiile necesare pentru proiectarea şi menţinerea unor structuri echitabile şi susceptibile de apărare;
- să ofere o bază cât mai obiectivă pentru clasificarea posturilor în cadrul unei structuri de grade, permiţând astfel luarea unor decizii consecvente cu privire la clasificarea posturilor;
- să permită comparaţii solide pe piaţă cu locuri de muncă sau roluri de complexitate şi dimensiune echivalente;
- să fie transparent - baza pe care sunt definite notele şi posturile ar trebui să fie clară;
- să se asigure că organizaţia îndeplineşte obligaţii de remunerare egală pentru muncă de valoare egală.

Ultimul obiectiv este important. În *Ghidul său de bune practici privind sistemele de evaluare a locurilor de muncă fără prejudecăţi sexuale,* Comisia pentru Egalitatea de Şanse (2003) afirmă că: „Evaluarea nediscriminatorie a locurilor de muncă ar trebui să conducă la un sistem de plată transparent şi în cadrul căruia munca de valoare egală primeşte salariu egal, indiferent de sex".

Abordări

Evaluarea postului poate fi analitică sau non-analitică. Locurile de muncă pot fi evaluate şi prin raportare la ratele lor de piaţă - „preţuri de piaţă". Aceste abordări sunt descrise mai jos.

EVALUAREA ANALITĂ A POSTULUI

Definit

Evaluarea analitică a postului este procesul de luare a deciziilor cu privire la valoarea sau mărimea posturilor, care se bazează pe o analiză a nivelului la care diverşi factori sau elemente definiţi sunt prezenţi într-un loc de muncă pentru a stabili valoarea relativă a postului. Setul de factori utilizaţi într-o schemă se numeşte *plan factorial,* care defineşte fiecare dintre factorii utilizaţi (care ar trebui să fie prezenţi în toate locurile de muncă de evaluat) şi nivelurile din

cadrul fiecărui factor. Evaluarea analitică a posturilor este cea mai comună abordare a evaluării posturilor (a fost folosită de 89% dintre organizaţiile cu evaluarea posturilor care au răspuns la sondajul e reward 2003). Cele două tipuri principale de scheme analitice de evaluare a posturilor sunt schemele cu factori punctual şi potrivirea analitică, aşa cum este descris mai târziu.

Caracteristici principale

Principalele trăsături ale evaluării analitice a postului, aşa cum se explică mai jos, sunt că este sistematică , judecătoare, se preocupă de persoană, nu de job şi se ocupă doar de relativităţi interne.

Sistematic

Evaluarea analitică a posturilor este sistematică prin faptul că valoarea relativă sau „mărimea" posturilor este determinată pe baza unor dovezi faptice cu privire la caracteristicile posturilor care au fost analizate într-un cadru structurat de criterii sau factori.

Judecător

Raţionamentul uman trebuie exercitat în mai multe puncte ale procesului de evaluare a postului. Deşi evaluările posturilor se bazează pe dovezi faptice, acestea trebuie interpretate . Informaţiile furnizate despre locuri de muncă prin analiza postului pot uneori să nu ofere o indicaţie clară a nivelurilor la care cerinţele sunt prezente într-un loc de muncă. Este posibil ca definiţiile din planul factorilor să nu indice cu precizie nivelul cererii care ar trebui înregistrat. Este necesară raţionamentul în luarea deciziilor la nivel şi, prin urmare, într-o schemă de comparare punct-factor sau factor, punctajul. Scopul este de a maximiza obiectivitatea, dar este dificil să se elimine un anumit grad de subiectivitate. După cum afirmă Comisia pentru Egalitatea de Şanse (EOC) în *Ghidul său de bune practici privind sistemele de evaluare a locurilor de muncă fără prejudecăţi sexuale* 2003: „Este recunoscut că, într-o anumită măsură, orice evaluare a cerinţelor totale ale unui loc de muncă în raport cu altul va fi întotdeauna subiectivă".

Un scop fundamental al oricărui proces de evaluare a locurilor de muncă este de a oferi cadre sau abordări care să asigure, pe cât posibil, că judecăţile consecvente sunt făcute pe baza unor informaţii evaluate obiectiv. A face referire la o evaluare drept „judecător" nu înseamnă neapărat că este inexactă sau nefondată. Judecăţile corecte sunt obţinute atunci când sunt făcute într-un cadru definit şi se bazează pe dovezi clare şi pe un raţionament solid. Aceasta este ceea ce poate face o schemă de evaluare a postului dacă schema este concepută şi aplicată corespunzător.

Preocupat de slujbă, nu de persoană

Aceasta este legea de fier a evaluării locurilor de muncă. Înseamnă că atunci când se evaluează un loc de muncă, singura preocupare este conţinutul acelui loc de muncă în ceea ce priveşte

cerinţele aduse deţinătorului postului. Nu trebuie luată în considerare performanţa individului la locul de muncă. Dar trebuie remarcat faptul că, deşi *performanţa* este exclusă, în organizaţiile mai flexibile de astăzi, tendinţa este ca unii oameni, în special lucrătorii cunoaşterii, să aibă roluri flexibile. Indivizii pot avea posibilitatea de a-şi lărgi sau de a-şi îmbogăţi rolurile şi acest lucru trebuie luat în considerare atunci când evaluează ceea ce fac. Rolurile nu pot fi neapărat separate de persoanele care le îndeplinesc. Oamenii sunt cei care creează valoare, nu locuri de muncă.

Preocupat de relativităţile interne

Atunci când este utilizată în cadrul unei organizaţii, evaluarea posturilor în adevăratul sens, aşa cum este definit mai sus (adică nu preţul de piaţă aşa cum este descris mai târziu) poate evalua doar dimensiunea relativă a locurilor de muncă din acea organizaţie. Nu este preocupat de relativităţile externe, adică de relaţia dintre ratele de remunerare a locurilor de muncă din organizaţie şi ratele de remunerare a locurilor de muncă comparabile din altă parte (ratele de piaţă).

Tipuri de scheme analitice

Evaluare punct-factorială

Schemele cu factori punctual sunt cel mai frecvent utilizat tip de evaluare analitică a posturilor. Metodologia constă în defalcarea locurilor de muncă în factori sau elemente cheie reprezentând exigenţele aduse de post asupra deţinătorilor de post, competenţele cerute şi, în unele cazuri, impactul pe care îl are postul. Se presupune că fiecare dintre factori va contribui la dimensiunea postului (adică valoarea postului) şi este un aspect al tuturor locurilor de muncă care trebuie evaluate, dar în grade diferite. Folosind scale numerice, punctele sunt alocate unui loc de muncă sub fiecare rubrică de factor în funcţie de măsura în care acesta este prezent în post. Scorurile separate ale factorilor de rată sunt apoi adăugate împreună pentru a da un scor total, care reprezintă dimensiunea locului de muncă.

Potrivirea analitică

La fel ca evaluarea unui loc de muncă cu factor punctual, potrivirea analitică se bazează pe analiza unui număr de factori definiţi. Sunt produse profiluri de grad sau nivel care definesc caracteristicile locurilor de muncă din fiecare grad într-o structură de grade în ceea ce priveşte aceşti factori. Profilurile de rol sunt create pentru posturile de evaluat stabilite pe baza analizei în aceleaşi rubrici de factori ca şi profilurile de calificare. Profilurile de rol sunt apoi „potrivite" cu gama de profiluri de grad sau nivel pentru a stabili cea mai bună potrivire şi, astfel, a califica postul.

Alternativ sau suplimentar, profilurile de rol pentru posturile de evaluat pot fi corelate analitic cu profilurile de rol generice pentru posturile care au fost deja evaluate.

Potrivirea analitică poate fi utilizată pentru a clasifica locurile de muncă în urma evaluării

inițiale a unui eșantion suficient de mare și reprezentativ de locuri de muncă „de referință", adică locuri de muncă care pot fi folosite ca bază pentru compararea cu alte locuri de muncă. Acest lucru se poate întâmpla în organizațiile mari atunci când se crede că nu este necesar să se parcurgă întregul proces de evaluare a factorilor punctual pentru fiecare post. Acest lucru se aplică în special în cazul rolurilor „generice", adică roluri care sunt îndeplinite de un număr de deținători de locuri de muncă, care sunt în esență similare, deși pot exista diferențe minore. Atunci când aceasta urmează unui exercițiu amplu de evaluare a locurilor de muncă, ca în programul NHS Agenda for Change, factorii utilizați în profilurile de grad și rol vor fi aceiași cu cei utilizați în schema de evaluare a postului cu factor punctual.

Comparația factorilor

Metoda inițială și acum puțin utilizată de comparare a factorilor a comparat locurile de muncă factor cu factor folosind o scală de valori monetare pentru a oferi o indicație directă a ratei pentru job. Principala formă de comparare a factorilor utilizată acum este compararea factorilor gradați, care implică compararea locurilor de muncă factor cu factor cu o scală gradată. Scala poate avea doar trei niveluri de valoare - de exemplu mai mic, egal, mai mare - și scorurile factorilor nu sunt neapărat utilizate.

Este o metodă adesea folosită de experții independenți angajați de tribunalele pentru ocuparea forței de muncă pentru a consilia cu privire la o cerere de egalitate de salariu. Sarcina lor este pur și simplu să compare un loc de muncă cu unul sau două, nu să revizuiască relativitățile interne pe întregul spectru de locuri de muncă pentru a produce o ordine de rang. Experții independenți își pot nota judecățile privind nivelurile comparative, caz în care compararea factorilor gradată seamănă cu metoda factorului punctual, cu excepția faptului că numărul de niveluri și intervalul de scoruri sunt limitate, iar factorii nu pot fi ponderați.

Mărci proprietare

Există o serie de scheme de evaluare a posturilor oferite de consultanții de management. De departe, cea mai populară este metoda Hay Guide Chart Profile, care este o schemă de comparare a factorilor. Utilizează trei factori largi (know-how, rezolvarea problemelor și responsabilitate), fiecare dintre care este împărțit în continuare în subfactori, deși aceștia nu pot fi evaluați individual. Definițiile fiecărui nivel au fost produse pentru fiecare subfactor pentru a ghida evaluatorii și pentru a asigura consecvența aplicării.

EVALUARE NEANALITICĂ A POSTULUI

Evaluarea non-analitică a posturilor compară locuri de muncă întregi pentru a le plasa într-o ordine de note sau de rang - nu sunt analizate prin referire la elementele sau factorii lor. Schemele non-analitice nu îndeplinesc cerințele legii valorii egale. Principalele scheme non-analitice sunt descrise mai jos.

Clasificarea posturilor

Aceasta este cea mai comună abordare non-analitică. Locurile, aşa cum sunt definite în fişele postului, sunt împărţite în note într-o ierarhie, comparând întregul loc de muncă cu o definiţie de calificare şi selectând nota care oferă cea mai bună potrivire. Se bazează pe o definiţie iniţială a numărului şi a caracteristicilor claselor în care vor fi plasate locurile de muncă. Prin urmare, definiţiile claselor se pot referi la astfel de caracteristici ale postului, cum ar fi abilităţile, luarea deciziilor şi responsabilitatea. Pot fi utilizate fişele postului care includ informaţii despre prezenţa acelor caracteristici, dar caracteristicile nu sunt evaluate separat atunci când se compară descrierea cu definiţia gradului.

Clasamentul locurilor de muncă

Clasificarea întregului loc de muncă este cea mai primitivă formă de evaluare a postului. Procesul implică compararea locurilor de muncă între ele şi aranjarea lor în ordinea mărimii sau valorii lor percepute pentru organizaţie. Într-un fel, toate schemele de evaluare sunt exerciţii de ierarhizare, deoarece plasează locurile de muncă într-o ierarhie. Diferenţa dintre ierarhizarea simplă şi metodele analitice, cum ar fi evaluarea punctuală, este că clasarea posturilor nu încearcă să cuantifice judecăţile. În schimb, se compară locuri de muncă întregi - nu sunt defalcate în factori sau elemente, deşi, în mod explicit sau implicit, comparaţia se poate baza pe un concept generalizat, cum ar fi nivelul de responsabilitate.

Clasament de comparație pereche

Clasificarea comparativă în pereche este o tehnică statistică care este utilizată pentru a oferi o metodă mai sofisticată de clasare a întregului loc de muncă. Se bazează pe presupunerea că este întotdeauna mai uşor să comparaţi un loc de muncă cu altul decât să luaţi în considerare un număr de locuri de muncă şi să încercaţi să construiţi o ordine de rang prin comparaţii multiple.

Tehnica necesită compararea fiecărui loc de muncă în ansamblu separat cu fiecare altă muncă. Dacă un loc de muncă este considerat a fi de o valoare mai mare decât cel cu care este comparat, acesta primeşte două puncte; dacă se crede că este la fel de important, primeşte un punct; dacă este considerat ca fiind mai puţin important, nu se acordă puncte. Se adaugă punctajele pentru fiecare post şi se obține o ordine de clasare.

Un exemplu simplificat de clasare de comparaţie pereche este prezentat în Figura 44.1.

Referința postului	o	b	c	d	e	f	Scorul total	Clasament
O	-	0	1	0	1	0	2	5=
B	2	-	2	2	2	0	8	2
C	1	0	-	1	1	0	3	4
D	2	0	1	-	2	0	5	3

E	1	0	1	0	-	0	2	5=
F	2	2	2	2	2	-	10	1

Figura 44.1 O comparaţie pereche

Avantajul clasării comparative în pereche faţă de clasarea normală este că este mai uşor să compari un loc de muncă cu altul decât să trebuiască să faci mai multe comparaţii. Dar nu poate depăşi obiecţiile fundamentale faţă de orice formă de clasare a întregului loc de muncă - că nu sunt furnizate standarde definite pentru aprecierea valorii relative şi nu este o metodă acceptabilă de evaluare a valorii egale. Există, de asemenea, o limită a numărului de locuri de muncă care pot fi comparate folosind această metodă - pentru a evalua 50 de locuri de muncă necesită 1.225 de comparaţii .

Comparaţiile pereche pot fi, de asemenea, utilizate analitic pentru a compara locurile de muncă factor cu factor.

Benchmarking intern

Benchmarkingul intern este ceea ce oamenii fac adesea în mod intuitiv atunci când decid cu privire la valoarea locurilor de muncă, deşi nu a fost niciodată demn în textele de evaluare a posturilor ca metodă formală de evaluare a posturilor. Înseamnă pur şi simplu să comparăm jobul analizat cu orice loc de muncă intern despre care se crede că este calificat şi plătit corespunzător şi plasarea jobului luat în considerare în acelaşi grad cu acel job. Comparaţia se face adesea pe baza întregului loc de muncă, fără a analiza locurile de muncă factor cu factor.

Prețuri de piață

Preţul de piaţă este procesul de evaluare a ratelor de remunerare prin raportare la ratele de piaţă pentru locuri de muncă comparabile şi este, în esenţă, o analiză comparativă externă. Strict vorbind, preţurile de piaţă nu sunt un proces de evaluare a locurilor de muncă în sensul în care sunt cele descrise mai sus - se ocupă doar de relativităţi interne şi nu sunt direct preocupate de valorile de piaţă, deşi, împreună cu o schemă formală de evaluare a locurilor de muncă, stabilirea ratelor de piaţă este o parte necesară a unui program de dezvoltare a unei structuri de salarizare.

Cu toate acestea, termenul „preţ de piaţă" în forma sa extremă este folosit pentru a desemna un proces de stabilire a preţurilor directe a locurilor de muncă pe baza relativităţilor externe, fără a ţine cont de relativităţile interne. Această abordare a fost mediatizată pe scară largă în SUA la mijlocul anilor 1990, ca o reacţie la ceea ce a fost considerat ca un accent prea mare pe relativităţile interne („un loc de muncă valorează ceea ce spune piaţa că merită"), însoţit de o evaluare excesivă de birocraţie a posturilor. Acesta a stat alături de încercările de a dezvolta structuri de salarizare cu bandă largă (adică structuri cu un număr limitat de clase sau benzi). Abordarea are atractivitate la nivel de consiliu din cauza concentrării pe competitivitate în raport cu piaţa pentru talente.

Acceptabilitatea preţurilor de piaţă depinde în mare măsură de calitatea şi detaliul potrivirii pieţei, precum şi de disponibilitatea datelor de piaţă solide. Prin urmare, poate varia de la analiza datelor în funcţie de titlurile postului până la o analiză detaliată potrivită colectată prin sondaje personalizate axate pe echivalenţa reală a pieţei. Preţurile de piaţă pot produce o indicaţie a relativităţilor interne, chiar dacă acestea sunt determinate de piaţă. Dar poate duce la discriminare salarială împotriva femeilor acolo unde piaţa a fost în mod tradiţional discriminatorie . Nu îndeplineşte legislaţia Regatului Unit privind egalitatea de remunerare.

Preţurile de piaţă se pot face formal prin analiza sondajelor de salarizare publicate, participarea la „cluburi de plată", desfăşurarea de sondaje speciale, obţinerea de consiliere a consultanţilor şi agenţiilor de recrutare şi, mai îndoielnic, prin studierea reclamelor . În forma sa cea mai brută, preţurile de piaţă înseamnă pur şi simplu fixarea ratei pentru un loc de muncă la nivelul necesar pentru a recruta sau a păstra pe cineva. Pentru a evita o revendicare cu succes a egalităţii de remunerare, orice diferenţă de salariu între bărbaţi şi femei care desfăşoară o muncă de valoare egală pe baza considerentelor ratei pieţei trebuie să fie „justificată în mod obiectiv".

INCIDENTA EVALUARII POSTURILOR

În ciuda criticilor considerabile din anii 1990, evaluarea locurilor de muncă nu a scăzut în utilizare în Marea Britanie sau în multe alte ţări. Un sondaj asupra practicii de evaluare a locurilor de muncă din Marea Britanie (e-reward, 2003) a constatat că 44% dintre cele 236 de organizaţii care au contribuit la cercetare au avut o schemă oficială de evaluare a locurilor de muncă, iar 45% dintre cei care nu au avut o astfel de schemă intenţionau să introducă una. Schemele analitice au fost utilizate de 89 la sută dintre respondenţi, dintre care 70 la sută au folosit rating-factori de puncte. Cea mai populară abordare non-analitică a fost clasificarea posturilor. Schemele dezvoltate intern (scheme „acasă") au fost folosite de 37% dintre respondenţi.

O „marca proprie", adică una oferită de consultanţi, a fost folosită de 37% dintre respondenţi, iar 26% au folosit o versiune hibridă sau adaptată a unei mărci proprietare. Metoda Hay Guide Chart Profile a dominat piaţa (83% din schemele de mărci proprietare). Organizaţiile care optează pentru o marcă proprietară au făcut acest lucru datorită credibilităţii sale şi, mai ales în cazul Hay, a legăturii sale cu o bază de date cu rate de piaţă. Organizaţiile care optează pentru o abordare autohtonă au făcut acest lucru pentru că au crezut că aceasta ar putea fi modelată pentru a răspunde nevoilor strategice ale organizaţiei şi a se potrivi cu tehnologia, structura, procesele de lucru şi obiectivele de afaceri ale acesteia. O minoritate de respondenţi au menţionat posibilitatea de a alinia schema la cadrul lor de competenţe.

EVALUAREA POSTULUI ASISTĂ DE CALCULATOR

Calculatoarele pot fi folosite pentru a ajuta direct procesul de evaluare a postului.

Tipuri de scheme

Există două tipuri de sisteme asistate de computer.

În primul rând, există *scheme bazate pe analiza locurilor de muncă,* cum ar fi cea oferită de Link Consultants, în care datele analizei postului sunt fie introduse direct în computer, fie transferate către acesta dintr-un chestionar pe hârtie. Software-ul de calculator aplică reguli predeterminate bazate pe un algoritm care reflectă standardele de evaluare ale organizației pentru a converti datele în scoruri pentru fiecare factor și a produce un scor total. Algoritmul reproduce judecățile panelului atât cu privire la nivelurile factorilor de muncă, cât și la scorul general al postului.

În al doilea rând, există *scheme interactive* care utilizează software precum cel furnizat de Pilat UK (Gauge) în care deținătorul locului de muncă și managerul său stau în fața unui computer și sunt prezentate cu o serie de întrebări interdependente logic formând un arbore de întrebări; răspunsurile la aceste întrebări conduc la un scor pentru fiecare dintre factorii încorporați pe rând și la un scor total.

Avantajele evaluării posturilor asistate de calculator

Sistemele de evaluare a posturilor asistate de calculator pot:

- asigurați o mai mare consistență - aceleași informații de intrare vor da întotdeauna același rezultat de ieșire deoarece cadrul de judecată pe care se bazează schema (algoritmul) poate fi aplicat în mod consecvent datelor de intrare;
- oferă capabilități extinse de baze de date pentru sortarea, analizarea și raportarea informațiilor de intrare și a ieșirilor sistemului;
- accelerarea procesului de evaluare a postului odată ce proiectarea inițială este finalizată.

Dezavantajele evaluării posturilor asistate de calculator

Sistemele de evaluare a posturilor asistate de computer pot lipsi de transparență - evaluarea în schemele convenționale asistate de computer se face într-o „cutie neagră" și poate fi dificil de urmărit legătura dintre analiză și evaluare și, prin urmare, de a justifica punctajul. Aceasta nu este o astfel de problemă cu schemele interactive în care deținătorii de locuri de muncă participă la evaluări și legătura dintre răspunsul la o întrebare și scor poate fi urmărită în „arborele de întrebări".

Sistemele de evaluare a posturilor asistate de calculator pot părea, de asemenea, să ocolească procesul de evaluare prin intermediul panourilor comune de conducere/angajați, ceea ce este

tipic în schemele convenţionale; totuşi, această problemă poate fi redusă dacă sunt utilizate panouri pentru a valida scorurile generate de computer.

CRITERII DE ALEGERE

Principalele criterii de selectare a unei scheme de evaluare a posturilor sunt ca aceasta să fie:

- *Analitic* - ar trebui să se bazeze pe analiza şi evaluarea gradului în care diferite elemente sau factori definiţi sunt prezenţi într-un loc de muncă.
- *Analiză amănunţită şi capabilă de aplicare imparţială* - schema ar fi trebuit să fie construită cu atenţie pentru a se asigura că cadrul său analitic este solid şi adecvat în ceea ce priveşte toate locurile de muncă pe care trebuie să le satisfacă. De asemenea, ar fi trebuit să fie testat şi testat pentru a verifica dacă poate fi aplicat în mod imparţial la acele locuri de muncă.
- *Adecvat* - ar trebui să răspundă cerinţelor speciale făcute pentru toate locurile de muncă care urmează să fie acoperite de schemă.
- *Cuprinzător* - schema ar trebui să fie aplicabilă tuturor locurilor de muncă din organizaţie care acoperă toate categoriile de personal, iar factorii ar trebui să fie comuni tuturor acestor locuri de muncă. Prin urmare, ar trebui să existe o schemă unică care să poată fi utilizată pentru a evalua relativităţile între diferite ocupaţii sau familii de locuri de muncă şi pentru a permite efectuarea analizei comparative, după cum este necesar.
- *Transparente* - procesele utilizate în schemă de la analiza iniţială a rolului până la decizia de clasificare ar trebui să fie clare pentru toţi cei implicaţi.
- *Nediscriminatoriu* - schema trebuie să îndeplinească cerinţe de remunerare egală pentru muncă de valoare egală.

Un rezumat al diferitelor abordări ale evaluării posturilor şi al avantajelor şi dezavantajelor acestora este prezentat în Tabelul 44.1.

Tabelul 44.1 Comparaţia abordărilor privind evaluarea posturilor

Sistem	Caracteristici	Avantaje	Dezavantaje
Evaluare punct-factor	O abordare analitică în care factorii separați sunt notați și adăugați împreună pentru a produce un scor total pentru post, care poate fi utilizat în scopuri de comparare și de notare.	Atâta timp cât se bazează pe o analiză adecvată a postului, schemele cu factori punctuali oferă evaluatorilor criterii definite care ajută la creșterea obiectivității și consecvenței judecăților și la reducerea raționamentului prea simplificat făcut în evaluarea non-analitică a posturilor. Ele oferă o apărare împotriva revendicărilor de valoare egală, atâta timp cât nu sunt în sine discriminatorii.	Poate fi complex și poate da o impresie falsă de acuratețe științifică - este încă nevoie de judecată în notarea locurilor de muncă. Nu este ușor să modificați schema pe măsură ce circumstanțele, prioritățile sau valorile se schimbă.
Potrivirea analitică	Sunt produse profile de grade care definesc caracteristicile locurilor de muncă din fiecare grad într-o structură de grade în termenii unei selecții de factori definiți. Profilurile de rol sunt create pentru posturile de evaluat stabilite pe baza analizei în aceleași rubrici de factori ca și profilurile de calificare. Profilurile de rol sunt „potrivite" cu gama de profiluri de calificare pentru a stabili cea mai bună potrivire și, astfel, a califica postul.	Dacă procesul de potrivire este cu adevărat analitic și desfășurat cu mare atenție, această abordare economisește timp, permițând ca evaluarea unui număr mare de locuri de muncă, în special a celor generice, să fie efectuată rapid și într-un mod care să satisfacă cerințe de valoare egală.	Procesul de potrivire ar putea fi mai superficial și, prin urmare, suspect decât evaluarea printr-o schemă punct-factor. În această din urmă abordare, există definiții la nivel de factori pentru a ghida judecățile, iar scorurile rezultate oferă o bază pentru clasarea și proiectarea notelor, ceea ce nu este cazul potrivirii analitice. Deși potrivirea pe această bază poate fi considerată analitică, ar putea fi dificil să se dovedească acest lucru într-un caz de valoare egală.
Clasificarea posturilor	Non-analitice - gradele sunt definite într-o structură prin prisma nivelului de responsabilități implicate într-o ierarhie. Locurile sunt alocate pe note de	Simplu de operat; standardele de judecată atunci când se fac comparații sunt furnizate sub forma definițiilor de calificare.	Poate fi dificil să încadrezi locuri de muncă complexe într-o notă fără a utiliza - definiții prea elaborate de calificare; definițiile tind să fie așa

a continuat

Tabelul 44.1 *a continuat*

Sistem	Caracteristici	Avantaje	Dezavantaje
	potrivirea fișei postului cu fișa gradului (clatarea postului).		au generalizat că nu sunt de mare ajutor în evaluarea cazurilor limită sau pentru a face comparații între locurile de muncă individuale; nu oferă o apărare într-un caz de valoare egală.
Clasament	Non-analitice - se fac comparații între locuri de muncă pentru a le plasa în ordinea clasamentului.	Ușor de aplicat și de înțeles.	Nu există standarde definite de judecată; diferențele dintre locurile de muncă nemăsurate; nu oferă o apărare într-un caz de valoare egală.
Benchmarking intern	Locurile sau rolurile sunt comparate cu locurile de muncă de referință care au fost alocate în note pe baza clasamentului sau clasificării posturilor și plasate în orice grad care oferă cea mai apropiată potrivire a posturilor. Fișele postului pot fi analitice în sensul că acoperă o serie de elemente standard și definite.	Simplu de operat; facilitează comparațiile directe, mai ales când locurile de muncă au fost analizate în funcție de un set de criterii comune.	Se bazează pe o cantitate considerabilă de judecată și poate pur și simplu perpetua relativitățile existente; depinde de analiza precisă a postului/rolului; nu poate oferi o apărare într-un caz de valoare egală.
Prețuri de piață	Ratele de salarizare sunt aliniate la ratele pieței - relativitățile interne sunt, prin urmare, determinate de relativitățile de pe piață. Nu strict o schemă de evaluare a postului.	În conformitate cu credința că „un loc de muncă valorează ceea ce spune piața că merită". Se asigură că plata este competitivă.	Se bazează pe informații precise ale ratelor de piață, care nu sunt întotdeauna disponibile; relativitățile de pe piață pot să nu reflecte în mod corespunzător relativitățile interne; discriminarea salarială poate fi perpetuată.

Făcând alegerea

Alegerea trebuie făcută în funcţie de criteriile menţionate mai devreme şi de avantajele şi

dezavantajele abordărilor alternative enumerate mai sus. Dar preferința copleșitoare pentru schemele analitice arătată de sondajul e-reward sugerează că alegerea este destul de evidentă. Avantajele utilizării unei abordări analitice recunoscute, care satisface cerințe de valoare egală, par a fi copleșitoare . Schemele cu factori de puncte au fost folosite de 70% dintre respondenți, iar alții au folosit potrivirea analitică, adesea împreună cu schema de puncte.

Sunt multe de spus despre adoptarea metodologiei cu factor punctual ca schemă principală, dar utilizarea potrivirii analitice într-un rol de sprijin pentru a face față unui număr mare de roluri generice neacoperite în exercițiul inițial de evaluare comparativă. Potrivirea analitică poate fi utilizată pentru a aloca roluri generice notelor ca parte a procedurii normale de operare de evaluare a postului, pentru a evita necesitatea apelării la evaluarea postului în fiecare caz. Tendința în multe organizații este de a atribui evaluării posturilor un rol de susținere de această natură, mai degrabă decât să-i permită să domine toate deciziile de clasificare și astfel să implice cheltuiala de mult timp și energie.

CAZUL PENTRU ȘI ÎMPOTRIVA EVALUĂRII LOCURILOR

Cazul pentru

Argumentul pentru evaluarea postului concepută și aplicată corespunzător, în special evaluarea analitică a postului, este că:

- poate explicita criteriile în funcție de care sunt evaluate locurile de muncă și poate oferi o bază pentru structurarea procesului de judecată;
- o structură de salarizare echitabilă și defensabilă nu poate fi realizată decât dacă este utilizat un proces structurat și sistematic pentru a evalua valorile și relativitățile postului;
- este necesar un cadru logic în care să se poată lua decizii consecvente cu privire la gradele posturilor și ratele de salarizare;
- planul factorilor și procesul de evaluare a postului pot fi aliniate la sistemul de valori și cadrul de competențe al organizației și, prin urmare, le pot consolida ca parte a unei abordări integrate a managementului oamenilor;
- schemele analitice oferă cea mai bună bază pentru obținerea unei remunerații egale pentru o muncă de valoare egală și reprezintă singura apărare acceptabilă într-un caz de remunerare egală;
- un proces formal de evaluare a posturilor este mai probabil să fie acceptat ca echitabil și echitabil decât abordările informale sau *ad-hoc* - iar gradul de acceptabilitate va fi considerabil îmbunătățit dacă întregul proces este transparent.

Cazul împotriva

Cazul împotriva evaluării postului a fost prezentat cu voce tare. Criticii subliniază că poate fi birocratic, inflexibil, consumator de timp și inadecvat în organizațiile de astăzi. Oponenții

precum Nielsen (2002) fac excepţie faţă de faptul că evaluarea postului nu este preocupată de relativităţile externe, care, susţin ei, sunt ceea ce contează cu adevărat. Schemele se pot deteriora în timp prin utilizare sau utilizare greşită. Oamenii învaţă cum să-i manipuleze pentru a obţine o notă mai mare şi acest lucru duce la fenomenul cunoscut sub numele de grade drift - upgradări care nu sunt justificate de o creştere suficient de semnificativă a responsabilităţii. Evaluatorii de locuri de muncă pot cădea în capcana de a face judecăţi *a priori* . Ei pot judeca validitatea unui exerciţiu de evaluare a postului în funcţie de măsura în care acesta corespunde cu preconcepţiile lor despre valoarea relativă. Aşa-numitul test „just simţit" este folosit pentru a evalua acceptabilitatea evaluărilor posturilor, dar o ordine de rang este considerată a fi corectă dacă reproduce noţiunea lor despre ceea ce ar trebui să fie.

Aceste critici se concentrează în principal pe modul în care este operată evaluarea posturilor, mai degrabă decât pe conceptul în sine de evaluare a postului. Ca orice altă tehnică de management , schemele de evaluare a posturilor pot fi concepute greşit şi utilizate greşit. Iar structurile de calificare şi salarii dezvoltate prin evaluarea posturilor rareori durează mai mult de câţiva ani şi trebuie înlocuite sau ajustate pentru a remedia degradarea sau pentru a reflecta noi moduri de lucru.

Cei care critică evaluarea posturilor pentru că este preocupată doar de relativităţile interne nu reuşesc să înţeleagă că evaluarea posturilor există pentru a nota locurile de muncă, nu pentru a le preţui. Desigur, la elaborarea structurilor de salarizare suprapuse structurilor de grade este necesar să se ţină seama de relativităţile externe şi aceasta va însemna reconcilierea diferitelor mesaje furnizate de evaluarea locurilor de muncă şi de sondajele ratei de piaţă. În cazul în care acestea din urmă indică faptul că atragerea şi păstrarea personalului de bună calitate este fezabilă numai în cazul în care ratele de salarizare sunt mai mari decât cele indicate de clasificarea postului, atunci poate fi necesar să se plătească suplimente de piaţă, dar pentru a evita afirmaţiile că nu se oferă salariu egal, acestea trebuie să fie justificate în mod obiectiv pe baza dovezilor privind tarifele competitive.

SCHEMA DE EVALUARE A POSTULUI PUNCT-FACTOR

Procesul de proiectare a unei scheme de evaluare a locurilor de muncă este solicitant şi necesită timp, aşa cum subliniază Armstrong *et al* (2003). Această secţiune ia în considerare criteriile de proiectare şi proces şi programul de proiectare şi implementare.

Criterii de proiectare şi proces

Este necesar să se facă distincţia între proiectarea unei scheme şi procesul de funcţionare a acesteia. Consideraţiile egalităţii de remunerare trebuie să fie luate în considerare atât în proiectare, cât şi în proces.

Principii de proiectare

Principiile de proiectare sunt următoarele:

- schema ar trebui să se bazeze pe o analiză amănunţită a locurilor de muncă care urmează să fie acoperite şi a tipurilor de cerinţe impuse acestor locuri de muncă pentru a determina factorii adecvaţi ;
- schema ar trebui să faciliteze judecăţi imparţiale cu privire la dimensiunea relativă a locului de muncă;
- factorii utilizaţi în sistem ar trebui să acopere întreaga gamă de locuri de muncă care trebuie evaluate la toate nivelurile, fără a favoriza vreun anumit tip de loc de muncă sau ocupaţie şi fără discriminare pe criterii de sex, rasă, dizabilitate sau din orice alt motiv - schema ar trebui să măsoare în mod echitabil caracteristicile locurilor de muncă dominate de femei, precum şi ale locurilor de muncă dominate de bărbaţi;
- prin utilizarea factorilor şi a metodelor comuni de analiză şi evaluare, schema ar trebui să permită efectuarea de benchmarking a relativităţilor dintre locurile de muncă din diferite funcţii sau familii de locuri de muncă;
- factorii ar trebui să fie clar definiţi şi diferenţiaţi - nu ar trebui să existe dublă numărare;
- nivelurile trebuie definite şi gradate cu atenţie;
- distorsiunea sexuală trebuie evitată în alegerea factorilor, formularea definiţiilor factorilor şi nivelurilor şi ponderările factorilor - ar trebui efectuate verificări pentru a identifica orice părtinire.

Principiile procesului

Principiile procesului sunt următoarele:

- schema ar trebui să fie transparentă, toţi cei implicaţi ar trebui să ştie cum funcţionează - baza pe care sunt produse evaluările;
- proporţii adecvate de femei, cele din minorităţile etnice şi persoane cu dizabilităţi ar trebui să fie implicate în procesul de elaborare şi aplicare a evaluării locurilor de muncă;
- calitatea analizei rolurilor ar trebui monitorizată pentru a se asigura că analizele produc informaţii corecte şi relevante care vor informa procesul de evaluare a postului şi nu vor fi părtinitoare;
- controalele de coerenţă ar trebui incluse în procedurile de operare;
- rezultatele evaluărilor ar trebui să fie examinate pentru a se asigura că sexul sau orice altă formă de părtinire nu a avut loc;
- o atenţie deosebită este necesară pentru a se asigura că rezultatele evaluării postului nu reproduc pur şi simplu ierarhia existentă - este de aşteptat ca un exerciţiu de evaluare a postului să provoace relativităţile actuale;
- toţi cei implicaţi în analiza rolurilor şi evaluarea posturilor ar trebui să fie pregătiţi temeinic în funcţionarea schemei şi în modul de evitare a părtinirii;

- ar trebui să se acorde o atenție deosebită dezvoltării unei structuri de grade în urma unui exercițiu de evaluare a posturilor pentru a se asigura că limitele de grade sunt plasate în mod corespunzător și că alocarea posturilor pe grade nu este în sine discriminatorie;
- ar trebui să existe spațiu pentru revizuirea evaluărilor și pentru contestații împotriva notărilor ;
- schema ar trebui monitorizată pentru a se asigura că funcționează corect și că este încă adecvată scopului său.

Programul de proiectare și implementare

Proiectarea și implementarea unei scheme de evaluare a locurilor de muncă cu factor punctual poate fi o afacere solicitantă și consumatoare de timp. Într-o organizație mare, poate dura doi ani sau mai mult pentru a finaliza un proiect. Chiar și într-o organizație mică poate dura câteva luni. Multe organizații caută ajutor extern de la consultanții de management sau ACAS în derularea programului. Un exemplu de program este dat în Figura 44.2.

Activitățile 1 până la 6 formează faza inițială de proiectare, iar activitățile 7 până la 12 formează aplicarea fazelor de proiectare și implementare. Urmează descrieri complete ale acestor faze.

Programul de proiectare a schemei

Figura 44.3 prezintă pașii necesari pentru a proiecta o schemă de evaluare a postului cu factor punctual.

Pasul 1. Decideți să dezvoltați schema

Decizia de a dezvolta o nouă schemă de evaluare a postului cu factor punctual urmează o analiză a aranjamentelor existente, dacă există, pentru evaluarea postului și o diagnosticare a oricăror probleme .

Pasul 2. Pregătiți programul detaliat al proiectului

Programul detaliat al proiectului ar putea fi prezentat într-o diagramă cu bare, așa cum este ilustrat în Figura 44.2.

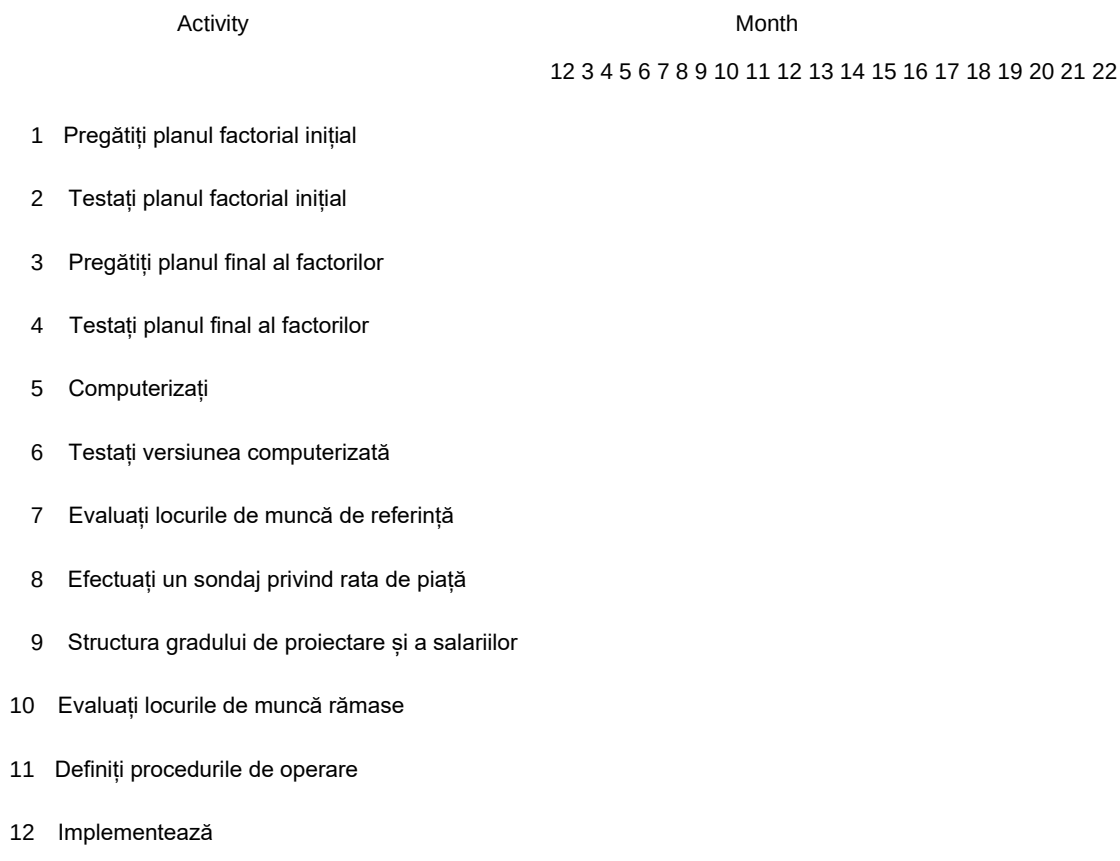

Activity
Month
12 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22
1 Pregătiți planul factorial inițial
2 Testați planul factorial inițial
3 Pregătiți planul final al factorilor
4 Testați planul final al factorilor
5 Computerizați
6 Testați versiunea computerizată
7 Evaluați locurile de muncă de referință
8 Efectuați un sondaj privind rata de piață
9 Structura gradului de proiectare și a salariilor
10 Evaluați locurile de muncă rămase
11 Definiți procedurile de operare
12 Implementează

Figura 44.2 Un program tipic de evaluare a posturilor

Pasul 3. Selectați, informați și instruiți echipa de proiectare

Componența echipei de proiectare ar fi trebuit să fie determinată în linii mari la Pasul 1. Membrii sunt de obicei numiți de conducere și de personal sau de sindicat(e) (dacă există). Este foarte de dorit ca în organizație să fie angajate un număr reprezentativ de femei și bărbați și grupurile etnice majore. De asemenea, este necesar să numiți un facilitator.

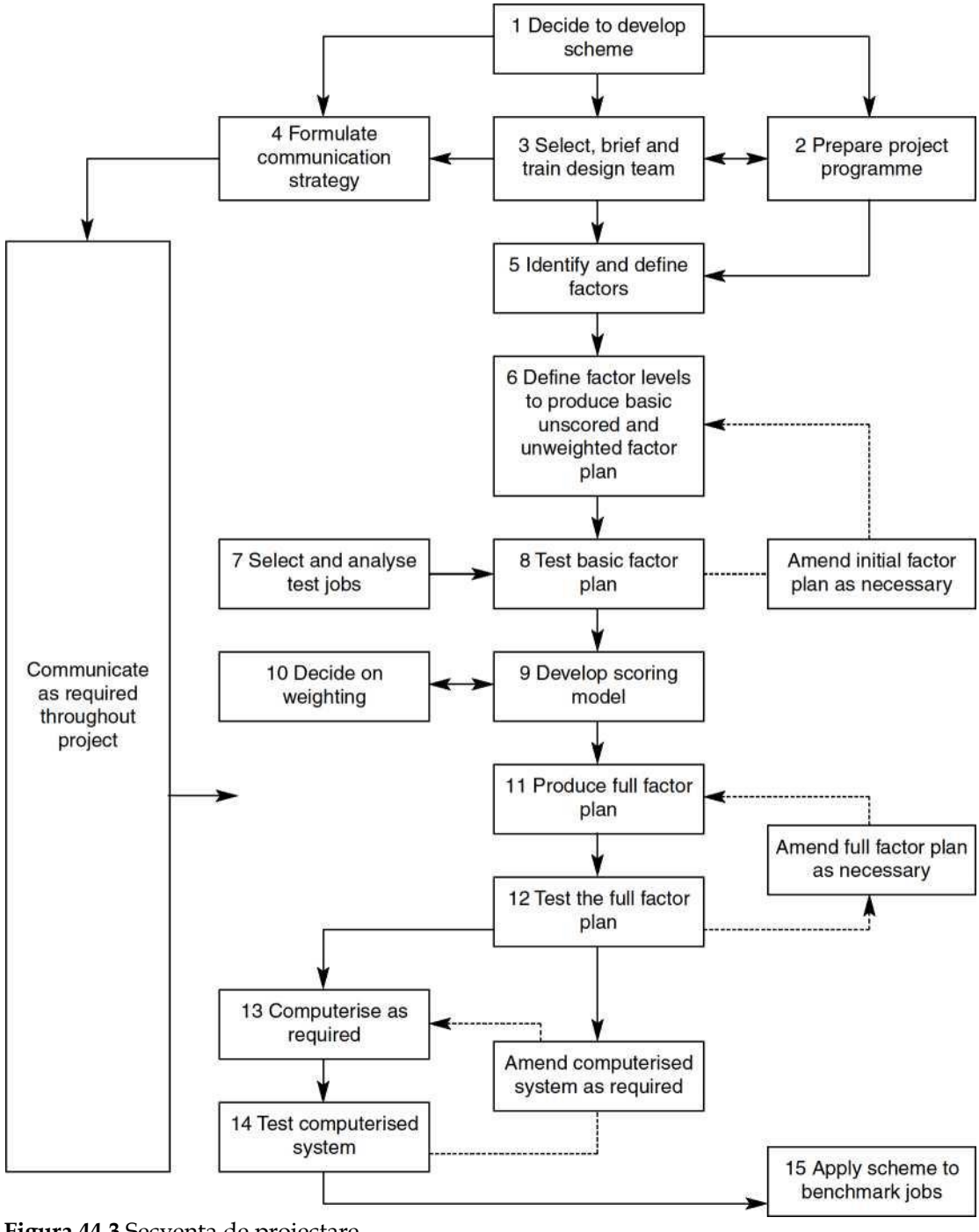

1 Decide to develop scheme
4 Formulate communication strategy
3 Select, brief and train design team
2 Prepare project programme
5 Identify and define factors
6 Define factor levels to produce basic unscored and unweighted factor plan
7 Select and analyse test jobs
8 Test basic factor plan
Amend initial factor plan as necessary
Communicate as required throughout project
10 Decide on weighting
9 Develop scoring model
11 Produce full factor plan
Amend full factor plan as necessary
12 Test the full factor plan
13 Computerise as required
Amend computerised system as required
14 Test computerised system
15 Apply scheme to benchmark jobs

Figura 44.3 Secvenţa de proiectare

Pasul 4. Formulați strategia de comunicare

Este esential sa ai o strategie de comunicare. Introducerea unei noi evaluări a locurilor de muncă va crea întotdeauna aşteptări. Unii oameni cred că vor beneficia inevitabil de majorări

de salariu, alţii cred că sigur vor pierde bani. Trebuie explicat cu atenţie şi în mod repetat că nimeni nu ar trebui să se aştepte să primească mai mult şi că nimeni nu va pierde. Strategia ar trebui să includă o comunicare preliminară care să precizeze ce este propus şi de ce şi cum vor fi afectaţi oamenii. Rapoartele de progres ar trebui realizate la etapele de referinţă de-a lungul programului, de exemplu atunci când a fost conceput planul factorilor. O comunicare finală ar trebui să descrie noua structură de note şi salarii şi să precizeze exact ce se va întâmpla cu oamenii atunci când structura este introdusă.

Pasul 5. Identificați și definiți factorii

Factorii de evaluare a posturilor sunt caracteristicile sau elementele cheie ale posturilor care sunt utilizate pentru a analiza şi evalua locurile de muncă într-o schemă de evaluare analitică a posturilor. Factorii trebuie să fie capabili să identifice diferenţele relevante şi importante între locurile de muncă care vor sprijini crearea unui rang de locuri de muncă care urmează să fie acoperite de sistem. Acestea ar trebui să se aplice la fel de bine diferitelor tipuri de muncă, inclusiv specialişti şi generalişti, locuri de muncă de nivel inferior şi de nivel superior, şi să nu fie părtinitoare în favoarea unui singur sex sau grup. Deşi mulţi dintre factorii de evaluare a postului utilizaţi în organizaţii captează elemente similare ale postului (acesta este un domeniu în care există unele adevăruri durabile), sarcina de a identifica şi a conveni factorii poate fi o provocare.

Sondajul e-reward (2003) a stabilit că cei opt factori cei mai des utilizaţi de respondenţii cu scheme analitice au fost:

1. Cunoştinţe şi pricepere.
2. Comunicari si contacte.
3. Judecata si luarea deciziilor.
4. Impact.
5. Managementul oamenilor.
6. Libertatea de a acţiona.
7. Mediu de lucru.
8. Responsabilitatea pentru resursele financiare.

Pasul 6. Definiți nivelurile factorilor pentru a produce planul factorilor de bază

Planul factorilor este documentul cheie de evaluare a postului. Acesta ghidează evaluatorii în luarea deciziilor cu privire la nivelurile de cerere. Planul factorilor de bază defineşte nivelurile din cadrul fiecăruia dintre factorii selectaţi. Trebuie luată o decizie cu privire la numărul de niveluri (adesea cinci, şase sau şapte), care trebuie să reflecte gama de responsabilităţi şi cerinţe în locurile de muncă acoperite de schemă.

Pasul 7. Selectați și analizați joburile de testare

Ar trebui identificat un mic eşantion reprezentativ de locuri de muncă pentru a testa schema. O proporţie tipică ar fi de aproximativ 10 la sută din locurile de muncă care urmează să fie acoperite. Acestea sunt apoi analizate în termeni de factori.

Pasul 8. Testați planul factorilor de bază

Factorii care formează planul factorilor de bază sunt testaţi de echipa de proiectare pe un - eşantion reprezentativ de locuri de muncă. Scopul acestui test iniţial este de a verifica măsura în care factorii sunt adecvați, acoperă toate aspectele posturilor care trebuie evaluate, sunt nediscriminatorii, evită dubla numărare şi nu sunt comprimaţi în mod necorespunzător. De asemenea, se verifică definiţiile nivelurilor pentru a se asigura că acestea sunt formulate clar, gradate corespunzător şi că acoperă întreaga gamă de cerințe aplicabile posturilor de evaluat, astfel încât acestea să permită efectuarea de evaluări consecvente.

Pasul 9. Dezvoltați modelul de notare

Scopul este de a proiecta o schemă de puncte-factor care va funcţiona corect şi consecvent pentru a produce o ordine de rang a locurilor de muncă, pe baza punctajului total de puncte pentru fiecare loc de muncă. Fiecărui nivel din planul de factori trebuie alocată o valoare de puncte, astfel încât să existe o progresie a punctajului de la cel mai mic la cel mai înalt nivel.

Pasul 10. Decideți ponderarea factorilor

Ponderea este procesul de acordare a unei mai mari importanţe unor factori decât altora prin sistemul de notare (ponderare explicită) sau ca urmare a variaţiilor numărului de niveluri sau ale alegerii factorilor (ponderare implicită).

Pasul 11. Pregătiți planul complet al factorilor

Rezultatul etapelor 9 şi 10 este planul factorilor complet punctat şi ponderat, care este testat în Pasul 12.

Pasul 12. Testați planul complet al factorilor

Planul complet al factorilor care încorporează o schemă de punctare şi ponderare explicită sau implicită este testat pe aceleaşi locuri de muncă utilizate în testul iniţial al factorilor de proiect. Pot fi adăugate şi alte locuri de muncă pentru a extinde intervalul testului.

Pasul 13. Computerizați

Paşii expuşi mai sus vor produce o schemă pe hârtie şi aceasta este încă cea mai populară abordare. Sondajul e-reward (2003) a constatat că doar 28% dintre respondenţii cu scheme de evaluare a posturilor au folosit computere pentru a ajuta evaluarea. Dar informatizarea completă poate oferi multe avantaje, inclusiv o mai mare consistenţă, rapiditate şi eliminarea

multor hârtii. Există, de asemenea, posibilitatea de a folosi computere pentru a ajuta la gestionarea şi susţinerea procesului fără a utiliza computere ca înlocuitor pentru echipele de proiectare de notare.

Schemele asistate de computer utilizează software-ul furnizat de furnizori, dar sistemul în sine este derivat din schema pe hârtie concepută prin metodele prezentate mai sus. Nicio echipă de proiectare de evaluare a posturilor nu este necesară pentru a efectua evaluări, dar este necesar să se înfiinţeze un comitet de revizuire care să poată valida şi conveni rezultatele procesului computerizat. Nimănui nu-i place să simtă că o decizie cu privire la nota lor a fost luată de un computer singur, iar lecţii grele au fost învăţate de organizaţii care au ajuns să aibă sisteme complet automatizate, dar discriminatorii.

Pasul 14. Testați schema computerizată

Schema computerizată este testată pentru a se asigura că oferă o ordine de rang acceptabilă.

Pasul 15. Aplicați și implementați

Când proiectarea finală a hârtiei sau a schemei computerizate a fost testată în mod satisfăcător, programul de aplicare şi implementare poate începe.

CONCLUZII

S-ar putea susţine că de fiecare dată când se ia o decizie cu privire la ce un loc de muncă trebuie plătit necesită o formă de evaluare a postului. Prin urmare, evaluarea postului este inevitabilă, dar nu ar trebui să fie un proces intuitiv, subiectiv şi potenţial părtinitor. Problema este cum să o desfăşurăm cel mai bine în mod analitic, corect, sistematic, consecvent, transparent şi, pe cât posibil, obiectiv, fără a fi birocratic, inflexibil sau consumator de resurse . Există cinci moduri de a trata această problemă:

1. Utilizaţi o schemă analitică de evaluare a posturilor testată şi relevantă pentru a informa şi a sprijini procesele de proiectare a structurilor de calificare, de clasificare a posturilor, de gestionare a relativităţilor şi de a vă asigura că munca de valoare egală este plătită în mod egal.
2. Asigurați-vă că evaluarea postului este introdusă şi gestionată corespunzător.
3. Luaţi în considerare utilizarea computerelor pentru a accelera procesarea şi luarea deciziilor, generând în acelaşi timp evaluări mai consistente şi reducând birocraţia.
4. Recunoaşteţi că o pregătire aprofundată şi o îndrumare continuă pentru evaluatori sunt esenţiale, la fel ca şi comunicarea cu privire la schemă, funcţionarea şi obiectivele acesteia către toţi cei implicaţi.
5. Examinaţi funcţionarea schemei în mod regulat pentru a vă asigura că nu se deteriorează şi că continuă să fie adecvată şi de încredere.

45

Analiza ratei pieței

SCOP

Pentru a ne asigura că nivelurile de salarizare sunt competitive, este necesar să urmăriţi ratele de piaţă pentru locurile de muncă din cadrul organizaţiei, în special cele care sunt deosebit de vulnerabile la presiunile pieţei din cauza factorilor de deficit. Aceasta se numeşte uneori benchmarking.

Schemele de evaluare a locurilor de muncă pot fi folosite pentru a determina relativităţi interne, dar, în sine, ele nu pot stabili preţul locurilor de muncă. În mare măsură, nivelurile salariale sunt supuse forţelor pieţei care trebuie luate în considerare la stabilirea tarifelor pentru anumite locuri de muncă. Este posibil ca unele locuri de muncă specializate să nu fie supuse aceloraşi presiuni externe ca altele, dar este totuşi necesar să se ştie ce efect ar putea avea ratele de piaţă asupra structurii salariale în ansamblu înainte de a decide asupra diferenţelor interne de remunerare care reflectă în mod corespunzător nivelurile de calificare şi responsabilitate. De asemenea, trebuie acceptat faptul că presiunile pieţei şi negocierile - afectează diferenţele din cadrul companiei.

CONCEPTUL DE RATĂ DE PIAȚĂ

Conceptul de rata de piata, chiar si pe piata locala a muncii, este unul imprecis. Nu există rata de *piaţă* , cu excepţia cazului în care aceasta este reprezentată de o scară naţională de salarizare aplicată universal, iar astfel de cazuri sunt acum rare. Există întotdeauna o gamă de

ratele plătite de diferiţi angajatori, chiar şi pentru locuri de muncă identice, din cauza politicilor de salarizare diferite privind modul în care doresc ca tarifele lor să fie comparate cu ratele de pe piaţă. Acest lucru se întâmplă în special în locurile de muncă manageriale şi alte ocupaţii în care sarcinile pot varia considerabil , chiar dacă titlul postului este acelaşi şi unde este probabil ca salariul real să fie puternic influenţat de calitatea şi valoarea afacerii persoanelor fizice. Prin urmare, este posibil să se utilizeze anchete de salarizare numai pentru a oferi o indicaţie amplă a ratelor pieţei. Raţionamentul trebuie utilizat în interpretarea rezultatelor anchetelor speciale sau a datelor din sondajele publicate. Şi există adesea o mulţime de posibilităţi pentru selectarea dovezilor care susţin orice caz este avansat.

INFORMAȚIA NECESARĂ

Atunci când faceţi comparaţii de piaţă, scopul ar trebui să fie:

- să obţină date exacte şi reprezentative care acoperă salariul de bază, bonusurile şi beneficiile;
- comparaţi cu similar în ceea ce priveşte tipul şi dimensiunea postului şi tipul de organizaţie - acesta este procesul de „potrivire a locurilor de muncă";
- obţinerea de informaţii actualizate;
- interpretează datele în lumina circumstanţelor şi nevoilor organizaţiei;
- prezentaţi datele într-un mod care indică acţiunea necesară.

POTRIVIREA LUCRĂRILOR

Scopul desfăşurării unui sondaj de salarizare este de a compara similar cu similar - procesul de potrivire a locurilor de muncă. Diferitele metode de potrivire a locurilor de muncă în ordine crescătoare a preciziei sunt:

- *titlul postului* - adesea foarte înşelător;
- *descriere scurtă (două sau trei rânduri) a postului şi a nivelului de responsabilitate* - aceasta oferă o îndrumare mai bună pentru potrivirea posturilor, dar lasă totuşi mult loc pentru inexactitate;
- *capsulă fişe de post* care definesc postul şi atribuţiile acestuia în două sau trei sute de cuvinte, oferindu-se unele indicaţii cu privire la dimensiunea postului în termeni precum resursele controlate - acestea pot oferi o bază mai bună pentru potrivirea postului, dar pot să nu producă totuşi gradul ideal de acurateţe;
- *fişe complete de post* care oferă mai multe detalii despre post, dar necesită un efort considerabil în efectuarea comparaţiilor;

- *evaluarea postului* poate fi utilizată în sprijinul unei fişe a postului pentru a obţine informaţii rezonabile de exacte despre dimensiunile comparative ale posturilor, dar este foarte consumatoare de timp, cu excepţia cazului în care este realizată prin sondajele din Marea Britanie realizate pe această bază de firme precum Hay şi Wyatt.

PREZENTAREA DATELOR

Datele pot fi prezentate în două moduri:

1. *Măsuri ale tendinţei centrale:*
   - medie aritmetică (medie);
   - mediană - elementul de mijloc într-o distribuţie de itemi individuali, aceasta este cea mai frecvent utilizată măsură deoarece evită distorsiunile la care sunt predispuse mediile aritmetice.
2. *Măsuri de dispersie:*
   - quartila superioară - valoarea peste care se încadrează 25 la sută din valorile individuale;
   - quartila inferioară - valoarea sub care se încadrează 25 la sută din valorile individuale;
   - interval interquartile - diferenţa dintre quartilele superioare şi inferioare.

SURSE DE INFORMAȚII

Următoarele sunt sursele de informaţii disponibile cu privire la ratele pieţei:

- sondaje publicate;
- sondaje speciale;
- sondaje ale cluburilor;
- reclame.

Acestea sunt descrise mai jos şi o comparaţie între ele şi alte surse este făcută în Tabelul 45.1.

Sondajele publicate

Există o gamă largă de sondaje publicate care fie colectează informaţii generale despre salariile managerilor, fie acoperă salariul pentru joburi de specialitate profesionale, tehnice sau de birou. Sondajele generale care sunt disponibile „la ghişeu" includ cele publicate de Reward, Monks Publications şi Remuneration Economics. Serviciile de date privind veniturile publică un *Director de anchete salariale* , care este un ghid al consumatorilor pentru toate sondajele majore.

Când utilizaţi un sondaj publicat, este necesar să verificaţi:

- informatiile furnizate;
- dimensiunea şi compoziţia participanţilor;
- calitatea informaţiilor de potrivire a postului;
- măsura în care acoperă locurile de muncă pentru care sunt necesare informaţii;
- gradul în care este actualizat;
- cât de bine sunt prezentate datele.

Sondajele publicate sunt o modalitate rapidă şi nu prea costisitoare de a obţine informaţii. Dar pot exista probleme în potrivirea locurilor de muncă şi informaţiile pot fi oarecum depăşite.

Sondajele speciale

Sondajele speciale pot fi chestiuni „do it yourself" sau pot fi efectuate pentru dumneavoastră de către consultanţi în management. Această din urmă metodă costă mai mult, dar economiseşte mult timp şi probleme, iar unele organizaţii pot fi mai dispuse să răspundă la o întrebare din partea unui consultant de renume.

Sondajele speciale pot fi efectuate după cum urmează:

1. Decideţi ce informaţii doriţi.
2. Identificaţi locurile de muncă „de referinţă" pentru care sunt necesare date comparative de salarizare. Acest lucru ar fi putut fi făcut ca parte a unui exerciţiu de evaluare a postului.
3. Produceţi fişe de post-capsulă pentru acele locuri de muncă.
4. Identificaţi organizaţiile care ar putea avea locuri de muncă similare.
5. Contactaţi aceste organizaţii şi invitaţi-le să participe. Este obişnuit să spunem că rezultatele sondajului vor fi distribuite participanţilor (aceasta este contrapartida) şi că organizaţiile individuale nu vor fi identificate.
6. Oferiţi participanţilor un formular de completat împreună cu note pentru îndrumare şi descrieri ale posturilor.
7. Analizaţi formularele returnate şi distribuiţi participanţilor un rezumat al rezultatelor .

Sondajele speciale pot justifica timpul şi problemele, sau cheltuiala, prin producerea de date util comparabile. Cu toate acestea, poate fi dificil să atrageţi un număr adecvat de participanţi, fie pentru că organizaţiile nu pot fi deranjate, fie pentru că sunt deja membri ai unui club de sondaj sau participă la un sondaj publicat.

Sondajele clubului

Sondajele clubului sunt efectuate de o serie de organizaţii care sunt de acord să facă schimb de informaţii cu privire la salarizare în conformitate cu un format standard şi în mod regulat.

Acestea au toate avantajele sondajelor speciale plus beneficiile suplimentare de a economisi o cantitate considerabilă de timp şi de a oferi informaţii regulate. Merită să vă alăturaţi unuia dacă puteţi. Dacă nu există un club potrivit, poţi oricând să încerci să începi unul, dar acest lucru necesită un efort considerabil.

Reclame

Multe organizaţii se bazează pe nivelurile salariale publicate în anunţurile de recrutare . Dar acestea pot fi foarte înşelătoare, deoarece nu veţi obţine neapărat o potrivire bună, iar salariul citat poate să nu fie acelaşi cu cel plătit în final. Cu toate acestea, deşi este foarte suspect, datele din reclame pot fi folosite pentru a completa alte surse mai de încredere.

Alte informații despre piață

Alte informaţii despre piaţă pot fi obţinute din publicaţiile Incomes Data Services şi Industrial Relations Services. Aceasta poate include informaţii utile cu privire la tendinţele „ratei curente" pentru creşterile salariale generale, care pot fi utilizate atunci când se decide ce fel de creştere, dacă este cazul, este necesar pentru grilele de plată.

Utilizarea datelor sondajului

Utilizarea datelor sondajelor de piaţă ca ghid pentru nivelurile de salarizare este un proces bazat pe judecată şi compromis. Surse diferite pot produce indicaţii diferite ale nivelurilor ratelor pieţei. Ca rezultat, este posibil să fiţi nevoit să produceţi ceea ce ar putea fi descris drept o rată de piaţă „derivată" pe baza unei evaluări a fiabilităţii relative a datelor. Acest lucru ar atinge un echilibru rezonabil între meritele concurente ale diferitelor surse utilizate. Acesta este un proces intuitiv.

Odată ce toate datele disponibile au fost colectate şi prezentate în cel mai accesibil mod posibil (de exemplu, loc de muncă cu loc de muncă pentru toate domeniile pe care structura urmează să le acopere), pot fi determinate puncte de referinţă pentru fiecare gamă de salarii într-o structură gradată, aşa cum este descris în Capitolul 46. Acest proces va ține cont de locul pe piaţă pe care afacerea doreşte să o ocupe, adică „poziţia" sau „postura" pe piaţă.

Tabelul 45.1 Rezumatul surselor de date de piață

Sursă	Scurtă descriere	Avantaje	Dezavantaje
Sondajele naționale generale publicate	Disponibil pentru cumpărare - oferă o imagine de ansamblu a nivelurilor de salarizare pentru diferite ocupații de pe piețele muncii	Acoperire largă, disponibilă ușor, continuitatea permite analize de tendințe în timp, furnizori experți.	Risc de potrivire imprecisă a postului, insuficient de specific, rapid depășit.
Sondajele publicate la nivel local	Disponibil pentru cumpărare - oferă o imagine de ansamblu a nivelurilor de salarizare pentru diferite ocupații de pe piața locală a	Concentrați-vă pe piața locală de muncă, în special pentru personalul administrativ și lucrătorii manuali.	Risc de potrivire imprecisă a locurilor de muncă, insuficient de specific, rapid depășit, este posibil ca furnizorii să nu aibă experiență în
Anchete sectoriale	Disponibil pentru cumpărare - furnizați date despre un sector, cum ar fi organizațiile caritabile.	Concentrați-vă pe un sector în care nivelurile de salarizare pot diferi de ratele naționale, tratați anumite categorii în profunzime.	Risc de potrivire imprecisă a postului, insuficient de specific, rapid depășit.
Anchete industriale	Sondaje, adesea efectuate de patronate și asociații comerciale cu privire la locurile de muncă specifice unei industrii.	Concentrați-vă pe o industrie, tratați anumite categorii în profunzime, calitatea potrivirii locurilor de muncă poate fi mai bună decât sondajele generale sau	Potrivirea locurilor de muncă poate să nu fie încă complet precisă, rapid depășită.
Sondajele speciale	Sondajele realizate special de o organizație.	Concentrat, potrivire destul de bună, controlul participanților, controlul metodologiei de analiză.	Este nevoie de timp și de probleme, poate fi dificil de obținut participarea, prin urmare dimensiunea eșantionului poate fi
Cluburi de plată	Grupuri de angajatori care fac schimb regulat de date cu privire la nivelurile de salarizare.	Potrivire concentrată, precisă a locurilor de muncă, controlul participanților, controlul metodologiei de analiză, date regulate, date despre tendințe, mai multe informații pot fi disponibile despre beneficii și politicile de	Dimensiunea eșantionului poate fi prea mică, poate implica o cantitate considerabilă de administrare, poate fi dificil de menținut entuziasmul participanților.

a continuat

Tabelul 45.1 *a continuat*

Sursă	Scurtă descriere	Avantaje	Dezavantaje
Date publicate în reviste	Date despre decontări și niveluri de plată disponibile de la IDS sau IRS și despre tendințele naționale în câștiguri din New Earnings Survey.	Ușor accesibil.	În principal, despre așezări și tendințe, puține informații specifice bine adaptate cu privire la nivelurile de salarizare pentru locurile de muncă individuale.
Anunțuri de locuri de muncă	Datele de plată obținute din anunțurile de angajare.	Ușor accesibil, foarte vizibil (atât pentru angajați, cât și pentru angajatori), actualizat.	Potrivirea locurilor de muncă este foarte imprecisă, informațiile de plată pot induce în eroare.
Baze de date ale consultanților de management	Datele de plată obținute din bazele de date întreținute de consultanții de management.	Bazat pe date bine cercetate și corelate.	Se poate obține doar de la consultanți specifici.
Analiza datelor de recrutare	Datele salariale derivate din analiza nivelurilor de salarizare necesare pentru	Date imediate.	Date aleatorii și pot induce în eroare din cauza eșantionului mic.
Alte informații despre piață	Datele de plată obținute din contacte sau rețele informale.	Oferiți un fundal bun.	Imprecis, nu este disponibil în mod regulat.

46

Structuri de grad și salariu

Structurile de calificare şi de salarizare sunt o parte importantă a sistemelor de recompense. Dacă sunt proiectate şi întreţinute corespunzător, acestea oferă un cadru conceput logic în care politicile de plată ale unei organizaţii pot fi implementate. Acestea permit organizaţiei să determine unde locurile de muncă ar trebui plasate într-o ierarhie, să definească nivelurile de salarizare şi domeniul de aplicare al progresului salarial şi oferă baza pe care pot fi gestionate relativităţile, să se obţină egalitatea de remunerare şi să aibă loc procesele de monitorizare şi control al implementării practicilor de remunerare. O structură de grade poate servi şi ca un mediu prin care organizaţia comunică oportunităţile de carieră şi salariu disponibile angajaţilor.

STRUCTURA GRADULUI DEFINITĂ

O structură de note constă dintr-o secvenţă sau ierarhie de clase, benzi sau niveluri în care sunt plasate grupuri de locuri de muncă care sunt în general comparabile ca mărime. Poate exista o singură structură care conţine note sau benzi şi care este definită de numărul şi lăţimea acestora (lăţimea este domeniul de aplicare pe care gradul sau banda îl oferă pentru progresul salariilor). Alternativ, structura poate fi împărţită într-un număr de familii de locuri de muncă sau de carieră constând din grupuri de locuri de muncă în care natura esenţială şi scopul muncii sunt similare, dar munca se desfăşoară la niveluri diferite.

STRUCTURA DE PLATĂ DEFINITĂ

O structură de salarizare defineşte diferitele niveluri de remunerare pentru locuri de muncă sau grupuri de locuri de muncă prin referire la valoarea lor internă relativă determinată de evaluarea postului, la relaţiile externe stabilite de studiile privind rata de piaţă şi, uneori, la tarifele negociate pentru locuri de muncă. Acesta oferă posibilitatea de a progresa salariile în conformitate cu performanţa, competenţa , contribuţia sau serviciul.

Poate exista o singură structură de salarizare care să acopere întreaga organizaţie sau poate exista o structură pentru personal şi alta pentru lucrătorii manuali, dar acest lucru devine mai puţin obişnuit. În ultimii ani, a existat o tendinţă de „armonizare" a termenilor şi condiţiilor între diferitele grupuri de personal, ca parte a evoluţiei către un statut unic. Acest lucru a fost deosebit de evident în multe organizaţii din sectorul public din Regatul Unit, susţinute de acorduri naţionale privind „statutul unic". Directorii executivi sunt uneori trataţi separat, iar politica de recompensă pentru ei este decisă de un comitet de remunerare format din directori neexecutivi.

O structură de grade devine o structură de salarizare atunci când intervale de salariu, paranteze sau scale sunt ataşate fiecărui grad, bandă sau nivel. În unele structuri cu bandă largă, aşa cum este descris mai jos, punctele de referinţă şi zonele de plată pot fi plasate în cadrul benzilor şi acestea definesc intervalul de remunerare pentru locurile de muncă alocate fiecărei benzi.

PRINCIPII DIRECTIVE PENTRU STRUCTURILE DE GRADĂ ŞI SALARII

Structurile de calificare şi de salarizare ar trebui:

- să fie adecvate culturii, caracteristicilor şi nevoilor organizaţiei şi ale angajaţilor acesteia;
- să faciliteze gestionarea relativităţilor şi realizarea echităţii, corectitudinii, coerenţei şi transparenţei în gestionarea notărilor şi a salarizării;
- să fie capabil să se adapteze la presiunile care decurg din modificările ratelor pieţei şi din lipsa de calificare;
- să faciliteze flexibilitatea operaţională şi dezvoltarea continuă;
- să ofere spaţiu, după cum este necesar, pentru a recompensa performanţa, contribuţia şi creşterea aptitudinilor şi competenţei;
- clarifică recompensa, dezvoltarea laterală şi oportunităţile de carieră;
- să fie construite logic şi clar, astfel încât baza pe care funcţionează să poată fi uşor comunicată angajaţilor;
- permite organizaţiei să exercite controlul asupra implementării politicilor de salarizare şi a bugetelor.

TIPURI DE GRADĂ ŞI STRUCTURA DE SALARII

Tipurile de structuri de salarizare, aşa cum sunt descrise mai jos, sunt cu grad îngust, cu grad largi, cu bandă largă, familie de locuri de muncă, familie de carieră şi coloană de plată. Unele organizaţii folosesc rate spot pentru toţi sau o parte dintre angajaţii lor şi, deşi această abordare nu constituie o structură de salarizare, este descrisă mai jos ca o caracteristică a unor sisteme de salarizare. Sistemele de tarife spot pot fi extinse prin dezvoltarea unor clase individuale de locuri de muncă.

Structură îngustă

O structură cu grade înguste, aşa cum este ilustrată în Figura 46.1, constă dintr-o secvenţă de grade de locuri de muncă în care sunt plasate locuri de muncă de valoare în general echivalentă. Pot exista 10 sau mai multe clase şi structurile de lungă durată, în special în sectorul public, pot avea până la 18 clase. Notele pot fi definite printr-o categorie de puncte de evaluare a postului, astfel încât orice loc de muncă pentru care scorul de evaluare a postului se încadrează în intervalul de puncte pentru o notă să fie alocat acelui grad. În mod alternativ, notele pot fi definite prin definiţii sau profiluri ale notelor, care oferă informaţiile necesare pentru a potrivi locurile de muncă stabilite în titlurile factorilor de cerere de locuri de muncă (potrivire analitică). Aceste informaţii pot fi completate cu referire la joburi de referinţă care au fost deja evaluate ca parte a exerciţiului de proiectare a structurii.

Tehnicile de „management la mijloc" sunt adesea folosite pentru a analiza şi controla politicile de remunerare prin compararea salariului real cu punctul de referinţă care este considerat nivelul de remunerare al politicii. „Comparaţiile" pot fi utilizate pentru a măsura relaţia dintre ratele de salarizare efective şi cele de politică ca procent. Dacă cele două coincid, raportul de comparaţie este de 100%. Analiza comparativă poate fi utilizată pentru a stabili modul în care practica salarială (salaria reală) se compară cu politica de salarizare (rata pentru o persoană care este pe deplin calificată şi competentă în locul său de muncă).

Problema structurilor cu grad îngust este că ele încurajează „deviarea nivelului", adică modernizări nejustificate. Acest lucru are loc deoarece este dificil să se facă diferenţa între note succesive chiar şi cu ajutorul evaluării postului.

Structuri cu grad larg

Structurile cu grad larg, aşa cum este ilustrat în Figura 46.2, au şase până la nouă note, mai degrabă decât cele 10 sau mai multe note conţinute în structurile cu grad îngust. Acestea pot include „puncte de referinţă" sau „ancore de piaţă", care indică rata de plată pentru un performer pe deplin competent în grad şi sunt aliniate la ratele pieţei în conformitate cu politica de „orientare a pieţei". Notele şi intervalele de salariu sunt definite şi gestionate în acelaşi mod ca structurile cu grad îngust, cu excepţia faptului că lăţimea crescută a gradelor

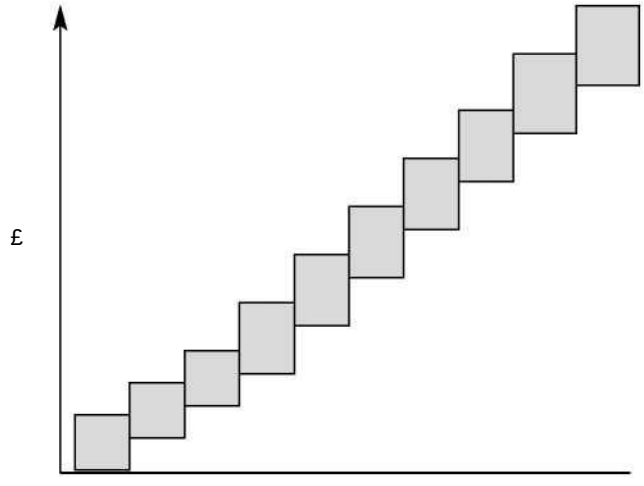


Figure 46.1 A narrow, multi-graded structure

înseamnă că organizaţiile introduc uneori mecanisme pentru a controla progresul în grad, astfel încât personalul să nu atingă inevitabil limita maximă de salariu. Mecanismele disponibile constau în:

Controlul punctului de referinţă - domeniul de aplicare este prevăzut pentru progresie în funcţie de competenţă prin incremente până la punctul de referinţă. Ulterior, persoanele fizice pot câştiga bonusuri în numerar pentru rezultate înalte, care pot fi consolidate până la plata maximă pentru grad, dacă se menţin niveluri ridicate de realizare.

Controlul pragului - este definit un punct în intervalul de remunerare dincolo de care salariul nu poate creşte decât dacă indivizii ating un nivel definit de competenţă şi realizare .

Controlul segmentului sau zonei - o extensie a controlului pragului, care implică împărţirea gradului într-un număr (adesea trei) de segmente sau zone.

Structurile cu grad largi sunt folosite pentru a depăşi sau cel puţin a atenua problema derivei gradului endemică în structurile cu gradări multiple. Dacă notele sunt definite, este mai uşor să le diferenţiezi, iar potrivirea (compararea profilurilor de rol cu definiţiile de calificare sau profilurile pentru a găsi cea mai bună potrivire) devine mai precisă. Dar poate fi dificil de controlat progresia şi acest lucru ar creşte costurile de exploatare a acestora, deşi aceste costuri ar putea fi compensate printr-un control mai bun al deplasării pantei.

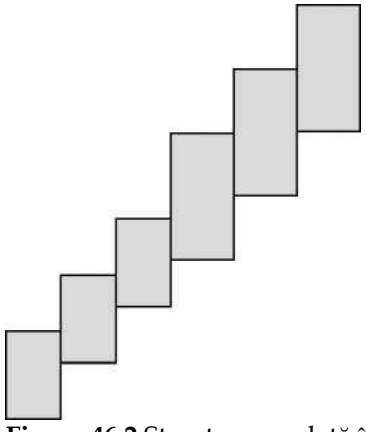


Figura 46.2 Structura gradată în străinătate

Structuri cu benzi late

Structurile cu benzi largi comprimă structurile multi-gradate în patru sau cinci „benzi", aşa cum este ilustrat în Figura 46.3. Procesul de dezvoltare a structurilor cu bandă largă se numeşte „bandă largă". În versiunea sa originală, o structură cu benzi largi nu conţinea mai mult de cinci benzi, fiecare cu, de obicei, o lungime de 70 până la 100%. Benzile erau nestructurate şi salariile erau gestionate mult mai flexibil decât într-o structură convenţională gradată (nu pot fi definite limite pentru progres, care depindeau de competenţă şi de asumarea unor responsabilităţi mai largi de rol) şi s-a acordat mult mai multă atenţie ratelor de piaţă care guvernau ceea ce erau de fapt ratele spot pentru locurile de muncă din cadrul benzilor. Evaluarea analitică a posturilor a fost adesea considerată inutilă din cauza uşurinţei cu care locurile de muncă puteau fi alocate unuia dintre un număr mic de benzi. Diferenţa dintre benzile largi şi gradele largi este că acestea din urmă încă adoptă, în general, o abordare destul de convenţională a gestionării salariilor prin utilizarea tehnicilor de evaluare analitică a posturilor, de management intermediar, de analiză comparativă şi de tehnici de matrice de plată.

Cu toate acestea, structura sa strecurat adesea. A început cu puncte de referinţă aliniate la ratele pieţei în jurul cărora ar putea fi grupate roluri similare. Acestea au fost apoi extinse în zone pentru locuri de muncă individuale sau grupuri de locuri de muncă, care au impus limite privind progresia salariilor, aşa cum este ilustrat în Figura 46.4. Evaluarea locurilor de muncă a fost folosită din ce în ce mai mult pentru a defini limitele benzii şi pentru a dimensiona locurile de muncă ca bază pentru a decide unde ar trebui plasate punctele de referinţă împreună cu preţurile de pe piaţă. Prin urmare, conceptul iniţial de bandă largă a fost erodat pe măsură ce s-a introdus mai multă structură şi evaluarea posturilor a devenit mai proeminentă pentru a defini structura şi a îndeplini cerinţele de egalitate de remunerare. Zonele din benzile largi au început să arate mai degrabă ca clasele convenţionale.

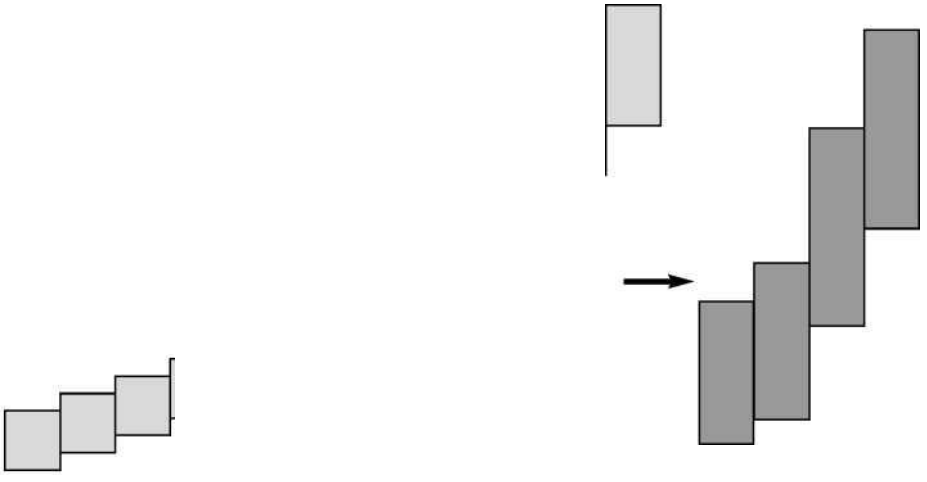


Figura 46.3 Structuri înguste şi cu benzi largi

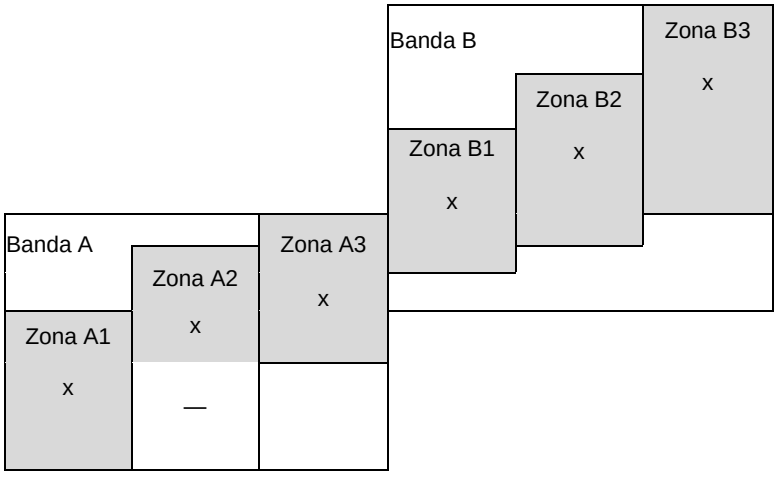


Figure 46.4 A broad-banded structure with zones

Structuri familiale de locuri de muncă

Familiile de locuri de muncă sunt formate din locuri de muncă dintr-o funcţie sau ocupaţie precum marketing, operaţiuni, finanţe, IT, HR, administraţie sau servicii de asistenţă, care sunt legate prin activităţile desfăşurate şi prin cunoştinţele şi abilităţile de bază necesare, dar în care nivelurile de responsabilitate, cunoştinţe, aptitudini sau niveluri de competenţă cerute diferă. Într-o structură de familie de locuri de muncă, aşa cum se arată în Figura 46.5, sunt identificate diferite familii de locuri de muncă şi nivelurile succesive din fiecare familie sunt definite prin referire la activităţile-cheie desfăşurate şi la cunoştinţele şi abilităţile sau competenţele necesare pentru a le îndeplini în mod eficient . Prin urmare, ei definesc trasee de carieră - ceea ce oamenii trebuie să ştie şi să poată face pentru a-şi avansa cariera în cadrul unei familii şi pentru a dezvolta oportunităţi de carieră în alte familii. În mod obişnuit, familiile de locuri de muncă au între şase şi opt niveluri, ca în structurile cu grad largi. Unele familii pot avea mai multe niveluri decât altele.

Spre deosebire de structurile familiale de carieră (a se vedea mai jos), fiecare familie dintr-o structură familială de locuri de muncă poate avea, de fapt, propria sa structură de salarizare care ia în considerare diferitele niveluri ale ratelor pieţei între familii (aceasta este uneori numită „grupare de piaţă"). Structurile de nivel sau clase pot diferi, de asemenea, între familii, pentru a reflecta orice caracteristici speciale ale rolului familiei. Deoarece dimensiunea locurilor de muncă şi ratele de salarizare pot varia între aceleaşi niveluri în diferite familii de locuri de muncă, este posibil să nu existe nicio interpretare între ele decât dacă se foloseşte evaluarea analitică a posturilor.

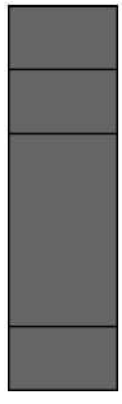


Figura 46.5 Structura unei familii de locuri de muncă

Structuri familiale de carieră

Structurile familiei de carieră, aşa cum se arată în Figura 46.6, seamănă cu structurile familiei de locuri de muncă prin faptul că există un număr de „familii" diferite. Diferenţa este că într-o familie de carieră, locurile de muncă din nivelurile corespunzătoare din fiecare dintre familiile de carieră sunt în acelaşi interval de mărime şi, dacă se utilizează o schemă analitică de evaluare a posturilor, aceasta este definită de acelaşi interval de scoruri. În mod similar, intervalele de salariu în nivelurile corespunzătoare din familiile de carieră sunt aceleaşi. De fapt, o structură de carieră este o singură structură gradată în care fiecare grad a fost împărţit în familii.

Structurile familiei de carieră se concentrează pe maparea carierei şi dezvoltarea carierei ca parte a unei abordări integrate a managementului resurselor umane. Aceasta este o caracteristică la fel de importantă a familiilor de carieră ca şi elementul de structură a salariilor, poate chiar mai mult.

Familii de carieră			
Operațiuni	Administrare	Finanţa	IT
Nivelul 1	Nivelul 1	Nivelul 1	Nivelul 1
Nivelul 2	Nivelul 2	Nivelul 2	Nivelul 2
Nivelul 3	Nivelul 3	Nivelul 3	Nivelul 3
Nivelul 4	Nivelul 4	Nivelul 4	Nivelul 4
Nivelul 5	Nivelul 5	Nivelul 5	Nivelul 5
Nivelul 6	Nivelul 6	Nivelul 6	Nivelul 6

puncte de evaluare £ job

Figura 46.6 O structură familială de carieră

Plătiți spini

Coloanele salariale se găsesc în sectorul public sau în agenţii şi organizaţii de caritate care au adoptat o abordare din sectorul public pentru gestionarea recompenselor. După cum este ilustrat în Figura 46.7, ele constau într-o serie de „puncte de plată" incrementale care se extind de la locurile de muncă cele mai mici la cele mai bine plătite acoperite de structură. În mod obişnuit, creşterile salariale ale coloanei vertebrale sunt între 2,5 şi 3%. Ele pot fi standardizate de sus până jos a coloanei vertebrale, sau incrementele pot varia la diferite niveluri, uneori lărgindu-se spre vârf. Notele postului sunt aliniate la coloana de plată, iar intervalele de remunerare pentru note sunt definite de scala relevantă de puncte de salariu. Lăţimea notelor poate varia, iar familiile de locuri de muncă pot avea coloane salariale diferite. Se bazează progresul printr-o notă

pe serviciu, deşi un număr tot mai mare de organizaţii oferă posibilitatea de a accelera - incrementele sau de a oferi increment suplimentare peste vârful scalei pentru nota pentru a recompensa meritul.

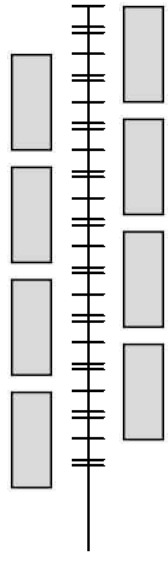


Figura 46.7 O coloană de plată

Tarife spot

Unele organizaţii nu au deloc o structură gradată pentru niciun loc de muncă sau pentru anumite locuri de muncă, cum ar fi directorii. În schimb, folosesc „ratele spot". Acestea pot fi, de asemenea, numite „rata pentru locul de muncă", mai de obicei pentru locurile de muncă manuale în care există o rată de piaţă definită pentru calificaţi sau semi-calificaţi care poate fi negociată cu un sindicat. Tarifele spot sunt destul de des folosite în firmele de vânzare cu amănuntul pentru personalul de servicii pentru clienţi.

Tarifele spot sunt uneori ataşate unei persoane mai degrabă decât unui loc de muncă. Dacă nu sunt negociate, ratele de plată şi, prin urmare, relativităţile sunt guvernate de ratele de piaţă şi de judecata managerială. Ratele spot nu sunt situate în cadrul claselor şi nu există un domeniu definit de progres în timpul ratei spot. Cu toate acestea, ar putea exista posibilitatea de a trece la rate spot mai ridicate pe măsură ce abilităţile, competenţa sau contribuţia cresc. Deţinătorii de locuri de muncă pot fi eligibili pentru bonusuri de stimulare în plus faţă de rata spot.

Tarifele spot pot fi utilizate acolo unde există o ierarhie foarte simplă a locurilor de muncă, ca în unele companii de producţie şi de vânzare cu amănuntul. Ele pot fi adoptate de organizaţii care doresc să plătească ceea ce le place să dispună de un spaţiu maxim. Ele există adesea în organizaţii mici sau start-up care nu doresc să fie constrânse de o structură formală de grade şi preferă să păstreze o cantitate maximă de flexibilitate. Dar ele pot duce la inechităţi

grave care pot fi greu de justificat.

Clasele individuale ale posturilor

Gradele individuale ale locului de muncă sunt, de fapt, rate spot la care a fost ataşat o gamă de salarii definită de, să zicem, 20% de fiecare parte a ratei, pentru a oferi spaţiu pentru progresia salariilor pe baza performanţei, competenţei sau contribuţiei. Din nou, punctul de mijloc al intervalului este fixat prin referire la evaluarea locurilor de muncă şi la comparaţiile ratelor de piaţă.

Notele individuale sunt ataşate locurilor de muncă, nu persoanelor, dar poate exista mai multă flexibilitate pentru deplasarea între clase decât într-o structură convenţională de note. Acest lucru poate apărea atunci când oamenii şi-au extins rolul şi se consideră că această creştere a nivelului de responsabilitate trebuie recunoscută fără a fi nevoie să modernizeze postul. Clasele individuale ale locului de muncă pot fi limitate la anumite locuri de muncă, de exemplu mai mulţi manageri superiori, în care flexibilitatea în stabilirea şi creşterea ratelor de salarizare este considerată a fi de dorit. Acestea oferă o mai mare flexibilitate decât structurile mai convenţionale, dar pot fi dificil de gestionat şi justificat şi pot duce la inechităţi salariale. „Zonele" care sunt adesea stabilite în structuri cu bandă largă au unele dintre caracteristicile claselor individuale ale posturilor.

Rezumat

Rezumatul caracteristicilor diferitelor structuri de salarizare, avantajele şi dezavantajele acestora şi când pot fi adecvate este prezentat în Tabelul 46.1.

Incidența diferitelor tipuri de structuri

Figura 46.8 arată incidenţa diferitelor tipuri de structuri, aşa cum a fost stabilită de sondajul e-reward (2004c). Structurile cu grad largi sunt acum cele mai populare. Ele înlocuiesc structurile cu grad îngust, mai degrabă decât cele cu benzi largi, care sunt relativ puţin utilizate. Există un număr destul de mare de structuri familiale de locuri de muncă, dar puţine structuri familiale de carieră.

PROIECTAREA STRUCTURILOR DE GRADĂ ȘI SALARII

Opțiuni de proiectare

Există o structură de alegere, aşa cum se arată în Tabelul 46.1 şi, indiferent de structură selectată, vor exista o serie de opțiuni de proiectare. Prima decizie de luat este unde

Tabelul 46.1 Rezumat al analizei diferitelor structuri de grad şi salariu

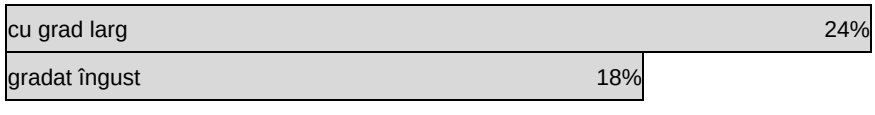
Tipul structurii	**Caracteristici**	**Avantaje**	**Dezavantaje**	**Când este cazul**
Îngust-gradat	O succesiune de note ale postului -10 sau mai mult Interval de salarizare restrâns, de exemplu 20% - 40% Progresie legată de obicei de performanță	Indicați clar relativitățile salariale Facilitarea controlului Ușor de înțeles	Creați rigiditate ierarhică Predispus la derive de cotă Nepotrivit într-o organizație cu straturi	Într-o organizație birocratică mare, cu ierarhii bine definite Când este necesar un control strâns și rigid Când se dorește un spațiu, dar nu prea mare, pentru progresia salariilor legate de performanță sau contribuție
Broad-graded	O succesiune cuprinsă între 6 și 9 clase Game de salarizare destul de largi, de exemplu, 40 până la 50% Progresia legată de contribuție și poate fi controlată de praguri sau zone	În ceea ce privește structurile gradate înguste, dar în plus: gradele mai largi pot fi definite mai clar poate fi exercitat un control mai bun asupra derivei nivelului	Prea mult spațiu pentru progresul salariilor Se pot asigura mecanisme de control, dar pot fi dificil de gestionat Pot fi costisitoare	Este de dorit să se definească și să diferențieze notele mai precis, ca ajutor pentru o mai bună precizie atunci când se notează locurile de muncă.
Bandă lată	O serie de, adesea 5 sau 6 benzi „large” Benzi largi de salarizare – de obicei între 50 și 80% Progresie legată de contribuție și competență	Mai flexibil Recompensează dezvoltarea laterală și creșterea competențelor Se potrivește organizațiilor de stil nou	Creați așteptări nerealiste cu privire la posibilitățile de creștere a salariilor Par să restricționeze posibilitățile de promovare Dificil de înțeles Problemele egalității de remunerare	În organizații flexibile, bazate pe procese și cu strate, unde se dorește mai multă flexibilitate în stabilirea salariului Unde se pune accent pe îmbunătățirea continuă și dezvoltarea laterală

a continuat

Tabelul 46.1 *a continuat*

Tipul structurii	Caracteristici	Avantaje	Dezavantaje	Când este cazul
Familie de locuri de muncă	Structuri separate de grade și salarii pentru familiile de locuri de muncă care conțin locuri de muncă similare. Progresie legată de competență și/sau contribuție	Poate părea divizor Poate inhiba dezvoltarea laterală a carierei Poate fi dificil de menținut echitatea internă între familiile de locuri de muncă, dacă nu este susținută de evaluarea postului	Facilitarea diferențierii salariale între grupurile de piață. Definiți căile de carieră pe baza unor criterii clare	Când există grupuri distincte de piață care trebuie recompensate diferențiat Acolo unde există grupuri distincte de locuri de muncă în familii
Plătește coloana vertebrală	O serie de puncte de plată incrementale care acoperă toate locurile de muncă Notele pot fi suprapuse. Progresie legată de serviciu	Ușor de gestionat Progresul salariilor nu se bazează pe judecata managerială	Nu există posibilități de diferențiere a recompenselor în funcție de performanță. Poate fi costisitor, deoarece personalul urcă pe coloană vertebrală	Într-un sector public sau organizație de voluntariat, unde aceasta este abordarea tradițională și, prin urmare, se potrivește culturii Acolo unde se crede că este imposibil să se măsoare nivelurile diferențiale de performanță în mod corect și consecvent

pentru a plasa limite de grad care, așa cum este descris mai jos, sunt de obicei informate printr-un exercițiu de evaluare a postului. Deciziile privind limitele gradelor vor fi influențate de considerente care afectează numărul și lățimea notelor. Există opțiuni suplimentare cu privire la structura de salarizare cu privire la diferențele dintre note, gradul în care ar trebui să existe suprapunere între clase, dacă există, și metoda de progresare a salariilor în cadrul claselor. În structurile cu bandă largă există și opțiuni privind infrastructura (utilizarea punctelor de referință sau a zonelor), iar în structurile familiei de carieră sau de locuri de muncă există opțiuni privind numărul de familii, componența familiilor și baza pe care ar trebui definite nivelurile.



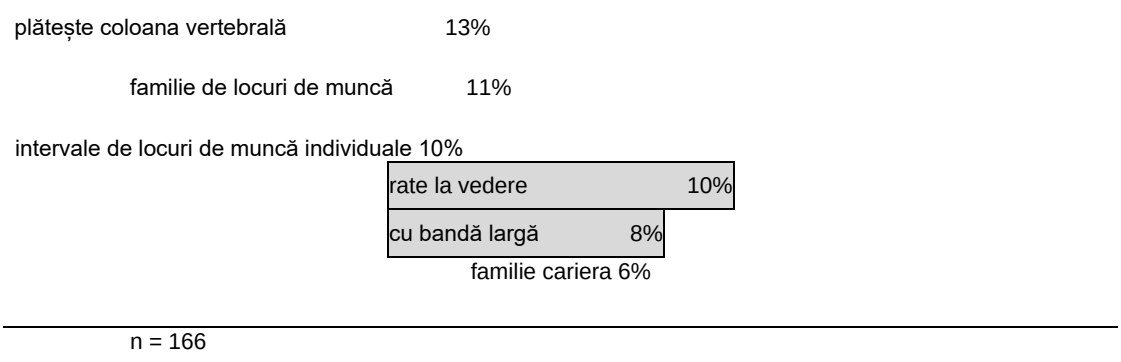

plătește coloana vertebrală 13%
familie de locuri de muncă 11%
intervale de locuri de muncă individuale 10%
rate la vedere 10%
cu bandă largă 8%
familie cariera 6%
n = 166

Figura 46.8 Tipul de grad şi structura salariilor

Decizia asupra limitelor de grad

Un exerciţiu de evaluare analitică a posturilor va produce o ordine de rang a posturilor în funcţie de scorurile lor de evaluare a posturilor. Apoi, trebuie luată o decizie cu privire la locul în care graniţele care vor defini notele ar trebui plasate în ordinea clasamentului. Pe cât posibil, delimitările ar trebui să împartă grupuri sau grupuri de locuri de muncă care au dimensiuni semnificativ diferite, astfel încât toate locurile de muncă plasate într-un grad să fie în mod clar mai mici decât locurile de muncă din gradul următor superior şi mai mari decât locurile de muncă plasate în gradul următor inferior.

Stabilirea limitelor de calificare este unul dintre cele mai critice aspecte ale proiectării structurii de calificare în urma unui exerciţiu de evaluare analitică a postului. Este nevoie de judecată - procesul nu este ştiinţific şi este rar să găsiţi o situaţie în care există un răspuns corect şi evident. În teorie, limitele claselor ar putea fi determinate prin decizia în avans a numărului de note şi apoi împărţind ordinea clasamentului în părţi egale. Dar aceasta ar însemna trasarea arbitrară a liniilor de delimitare a gradului şi rezultatul ar putea fi separarea grupurilor de locuri de muncă care ar trebui plasate în mod corespunzător în acelaşi grad.

Cea mai bună abordare este de a analiza ordinea clasamentului pentru a identifica eventualele decalaje semnificative în punctajele dintre locurile de muncă adiacente. Aceste pauze naturale ale punctajelor vor constitui apoi graniţele dintre grupurile de locuri de muncă care pot fi alocate claselor adiacente. Un decalaj distinct între locul de muncă cu cel mai înalt rating dintr-o clasă şi cel mai scăzut loc de muncă din clasa de mai sus va ajuta la justificarea repartizării locurilor de muncă între clase. Prin urmare, va reduce problemele de frontieră care duc la nemulţumirea cu notări atunci când distincţia este mai puţin bine definită. În mod provizoriu, la proiectarea unei structuri gradate convenţionale, se poate decide în prealabil că este necesar un anumit număr de note, dar analiza decalajului va confirma numărul de note care este adecvat, ţinând cont de diviziunile naturale dintre posturi în ordinea rangului. Cu toate acestea, existenţa unui număr de pauze naturale nu poate fi garantată, ceea ce înseamnă că trebuie să se exercite o judecată cu privire la locul în care ar trebui trasate graniţele atunci

când scorurile dintre locurile de muncă adiacente sunt apropiate.

În cazurile în care nu există pauze naturale evidente, liniile directoare care ar trebui luate în considerare atunci când se decide asupra limitelor sunt următoarele:

- Locurile cu trăsături comune, așa cum sunt indicate de factorii de evaluare a postului, sunt grupate împreună, astfel încât să se poată face o distincție între caracteristicile posturilor din diferite grade - ar trebui să fie posibil să se demonstreze că locurile de muncă grupate într-un singur grad seamănă mai mult decât cu locurile de muncă plasate în clase adiacente.
- Ierarhia gradelor ar trebui să țină cont de ierarhia organizațională, adică locurile de muncă în care deținătorul locului de muncă raportează la un deținător de post de nivel superior ar trebui plasate într-un grad inferior, deși acest principiu nu ar trebui urmat cu sclavie atunci când o organizație este supraierarhică cu, probabil, o serie de relații de raportare unu-la-unu.
- Limitele nu ar trebui plasate între locurile de muncă ocupate în principal de bărbați și locurile de muncă ocupate în principal de femei.
- În mod ideal, granițele nu ar trebui plasate imediat deasupra locurilor de muncă în care sunt angajați un număr mare de oameni.
- Lățimea notei în ceea ce privește punctele de evaluare a postului ar trebui să reprezinte un pas semnificativ în cerere, așa cum este indicat de schema de evaluare a postului.

Numărul de clase, niveluri sau benzi

Considerentele care trebuie luate în considerare atunci când decideți asupra numărului de niveluri sau benzi de clase sunt:

- Gama și tipurile de roluri care urmează să fie acoperite de structură.
- Gama de puncte de evaluare a salariilor și a locurilor de muncă care urmează să fie adaptate.
- Numărul de niveluri din ierarhia organizațională (acesta va fi un factor important într-o structură cu bandă largă).
- Deciziile privind locul în care ar trebui plasate limitele de grad în urma unui exercițiu de evaluare a posturilor, care a produs o ordine ordonată a posturilor - acest lucru ar putea identifica existența unor grupuri de locuri de muncă clar definite la diferitele niveluri ale ierarhiei între care există diferențe semnificative în ceea ce privește dimensiunea locului de muncă.

- Faptul că, într-un interval dat de salariu și responsabilitate, cu cât numărul de clase este mai mare, cu atât lățimea lor este mai mică și invers - acest lucru este asociat cu opiniile asupra a ceea ce este considerat lățimea de dorit a unui interval, ținând cont de posibilitățile de progres, dimensiunea creșterilor într-o coloană de salariu și problemele egalității de remunerare.

- Problema „derivei notelor" (actualizări nejustificate ca răspuns la presiuni, lipsa oportunităţilor de promovare sau pentru că evaluarea posturilor a fost aplicată lax), care poate fi crescută dacă sunt prea multe note înguste.

Lățimea gradelor

Factorii care afectează deciziile privind lăţimea gradelor sau benzilor sunt:

- Opinii asupra domeniului care ar trebui permis pentru performanţă, contribuţie sau progres în carieră în cadrul clasei.
- Consideraţii privind egalitatea de remunerare - notele largi, în special scalele incrementale extinse, sunt o cauză majoră a diferenţelor de remunerare între bărbaţi şi femei, pur şi simplu pentru că femeile, care au şanse mai mari să întrerupă cariera decât bărbaţii, s-ar putea să nu aibă aceeaşi şansă ca bărbaţii de a progresa în regiunile superioare ale intervalului; locurile de muncă pentru bărbaţi se pot grupa, prin urmare, spre vârful intervalului, în timp ce cele pentru femei se pot grupa spre partea de jos.
- V pe numărul de note - cu cât numărul este mai mare, cu atât lăţimea este mai mică.
- Deciziile privind valoarea majorărilor într-o coloană de salariu - dacă se crede, ca în administraţia locală şi ca urmare a unui caz de salarizare egală ACAS, că numărul de sporuri ar trebui limitat, din egalitatea de salariu sau din alte motive, dar că şi numărul de note ar trebui limitat, atunci este necesar să se mărească valoarea sporurilor.
- Într-o structură cu bandă largă, gama de rate de piaţă şi scoruri de evaluare a posturilor care acoperă locurile de muncă alocate grupului.

Diferențele dintre intervalele de salariu

Diferenţele dintre intervalele de salarizare ar trebui să ofere un spaţiu de recunoaştere a creşterii dimensiunii locului de muncă între clasele succesive. Dacă diferenţele sunt prea apropiate - mai puţin de 10 la sută - multe locuri de muncă devin cazuri limită, ceea ce poate duce la o proliferare de contestaţii şi argumente cu privire la notare. Diferenţele mari sub nivelul managementului superior de peste 25% pot crea probleme pentru cazurile marginale sau limită din cauza sumei în joc. Experienţa a arătat că în majoritatea organizaţiilor cu structuri convenţionale de grad, o diferenţă între 16 şi 20 la sută este adecvată, cu excepţia, poate, la cele mai înalte niveluri.

Se suprapune intervale de plată

Există posibilitatea de a alege dacă intervalele de plată ar trebui să se suprapună sau nu şi, dacă da, cu cât. Cantitatea de suprapunere, dacă există, este o funcţie de lăţimea intervalului şi diferenţele. Suprapunerile mari de peste 10 la sută pot crea probleme de egalitate salarială în cazul în care, aşa cum este destul de obişnuit, bărbaţii sunt grupaţi în primele rânduri, iar femeile sunt mai probabil să fie găsite la nivelul de jos.

Progresul de plată

Există o alegere a metodelor de progresie a salariilor între majorările fixe legate de serviciu, comune în sectorul public, şi celelalte forme de salariu contingent, şi anume performanţă, competenţă sau contribuţie, aşa cum este descris în Capitolul 47.

Procesul de proiectare a structurii de calificare și salarizare

O schemă analitică de evaluare a postului este de obicei baza pentru proiectarea unei structuri gradate şi poate fi utilizată în etapele iniţiale ale proiectării unei structuri cu bandă largă sau a unei familii de carieră/post. În cazul structurilor gradate, deciziile privind numărul şi lăţimea notelor se bazează, în general, pe o analiză a ordinii de clasare a punctajelor produsă de evaluarea postului.

Această abordare este utilizată mai rar în proiectarea structurilor de familie cu bandă largă sau de carieră/loc de muncă, unde metoda cea mai comună este de a lua o decizie prealabilă provizorie cu privire la numărul de benzi sau de niveluri de familie de carieră şi apoi poziţionarea rolurilor în benzi (adesea prin referire la ratele pieţei) sau alocarea rolurilor pe niveluri printr-un proces de „potrivire analitică", aşa cum este descris în etapa de evaluare a postului44. poziţionarea rolurilor în benzi sau alocarea locurilor de muncă la niveluri de familie, verificarea relativităţilor şi, uneori, definirea benzilor sau nivelurilor în termenii punctajului de evaluare a postului. Decizia iniţială privind numărul de benzi sau niveluri şi definiţia acestora pot fi, totuşi, modificate în funcţie de rezultatul proceselor de alocare, potrivire şi evaluare.

Mai rar, proiectarea gradelor şi a structurii de salarizare este realizată prin intermediul unui exerciţiu de clasificare a posturilor non-analitică (a se vedea capitolul 44), care defineşte un număr de grade unice. Locurile de muncă sunt apoi încadrate în note prin referire la definiţiile claselor . Secvenţa de bază a paşilor pentru proiectarea unei structuri de grad şi salariu este ilustrată în Figura 46.9. Observaţi accentul pus pe comunicare şi implicare în toate etapele.

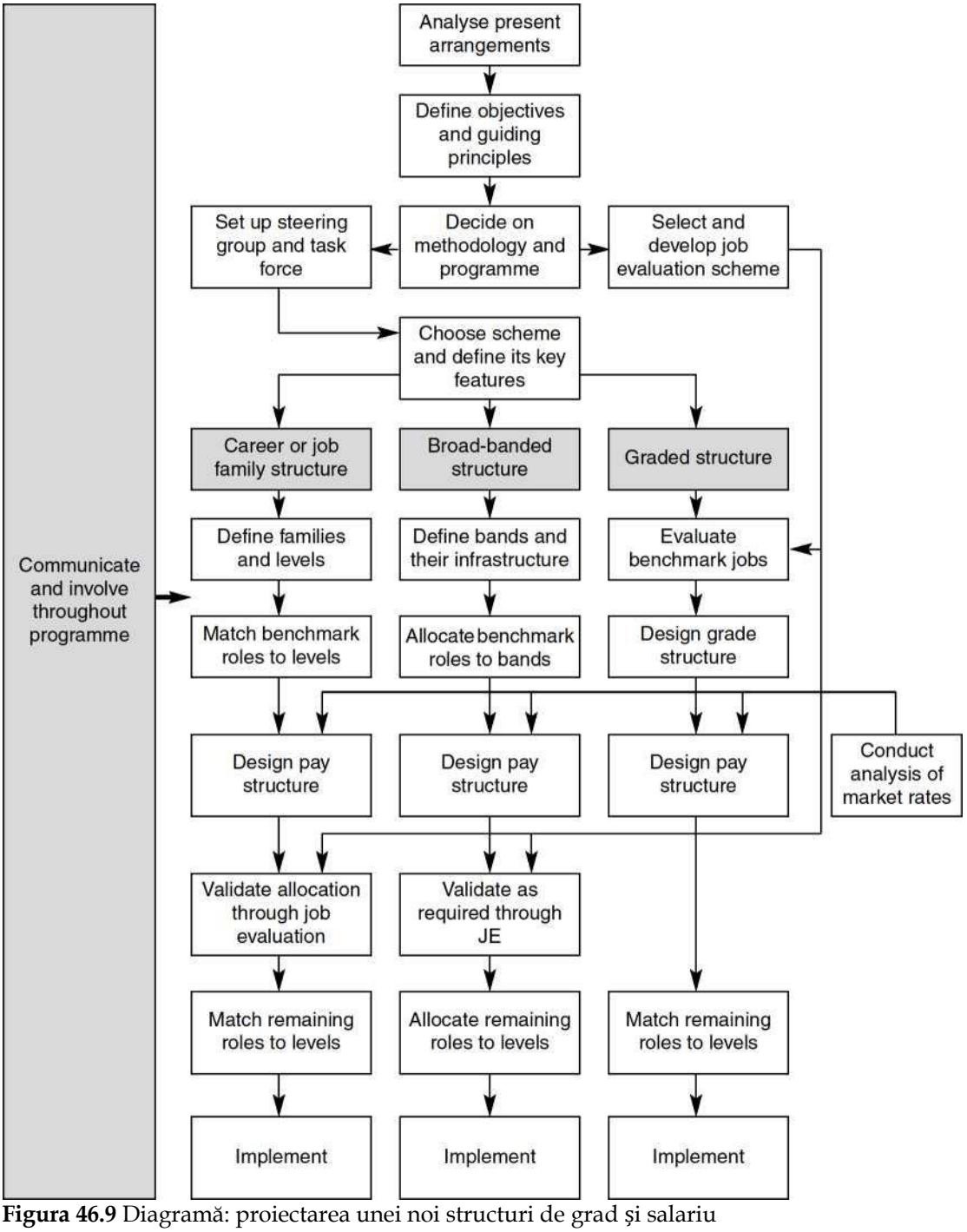

Analyse present arrangements
Define objectives and guiding principles
Set up steering group and task force
Decide on methodology and programme
Select and develop job evaluation scheme
Choose scheme and define its key features
Career or job family structure
Broad-banded structure
Graded structure
Define families and levels
Define bands and their infrastructure
Evaluate benchmark jobs
Communicate and involve throughout programme
Match benchmark roles to levels
Allocate benchmark roles to bands
Design grade structure
Design pay structure
Design pay structure
Design pay structure
Conduct analysis of market rates
Validate allocation through job evaluation
Validate as required through JE
Match remaining roles to levels
Allocate remaining roles to levels
Match remaining roles to levels
Implement
Implement
Implement

Figura 46.9 Diagramă: proiectarea unei noi structuri de grad şi salariu

47

Salariul condiționat

Acest capitol începe cu o definiţie a salariului contingent şi detalii despre incidenţa acesteia. Apoi se ocupă de plata individuală contingentă în următoarele rubrici:

- plata contingente ca motivator;
- argumente pro şi contra salariului contingent;
- alternative la plata contingente;
- criterii de succes;
- salariu în funcţie de performanţă;
- salariu legat de competenţă;
- plata aferentă contribuţiilor;
- salariu bazat pe calificare;
- plata aferentă serviciului;
- alegerea schemei;
- disponibilitatea pentru plata contribuţiilor;
- dezvoltarea şi implementarea salariilor contingente.

Capitolul se încheie cu o descriere a schemelor de salarizare a echipei şi a schemelor care plătesc pentru performanţa organizaţională. Stimulentele pentru personalul de vânzări şi lucrătorii manuali sunt acoperite în Capitolul 42.

SALAREA CONTINGENTĂ DEFINITĂ

Salariile contingente oferă un răspuns la cele două întrebări fundamentale de gestionare a recompenselor: ce prețuim şi pentru ce suntem pregătiți să plătim? Salariile individuale contingente leagă recompensele financiare de performanţa, competenţa, contribuţia sau abilităţile individuale ale angajaţilor. Cu toate acestea, plata aferentă serviciului este, de asemenea, într-un sens, salariu condiţionat şi, prin urmare, este luată în considerare separat spre sfârşitul capitolului. De asemenea, pot fi oferite plăţi condiţionate pentru echipe şi pentru performanţa organizaţională.

INCIDENTA SALARIILOR CONTINGENTE

Sondajul e-reward al salariilor contingente (2004b) a stabilit că 189 de scheme au fost utilizate de cei 100 de respondenţi în proporţiile prezentate în Figura 47.1.

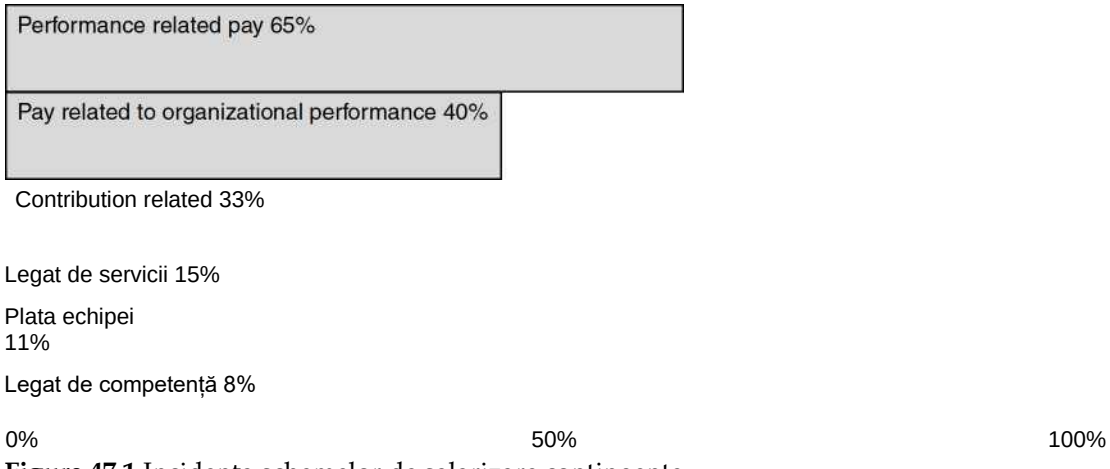


Figura 47.1 Incidenţa schemelor de salarizare contingente

Salariile legate de performanţă rămâne cea mai comună abordare şi o mare parte a organizaţiilor leagă plata de performanţa organizaţională. Plata aferentă contribuției (o combinaţie de salariu de performanţă şi de competenţă) este folosită într-o măsură surprinzător de mare, având în vedere că, ca concept definit, nu a existat cu adevărat până la sfârşitul anilor 1990, când a fost introdus de Brown şi Armstrong (1999). Salariile legate de servicii persistă în sectoarele public şi voluntar, dar nici salariile în echipă, nici salariile bazate pe competenţe nu sunt foarte folosite.

NATURA SALARIILOR CONTINGENTE INDIVIDUALE

Salariile contingente pot fi consolidate în salariul de bază sau oferite sub formă de bonusuri forfetare în numerar. Ultimul aranjament se numeşte „salariu variabil". Aceasta este uneori denumită „salaria cu risc", care trebuie recâştigată, spre deosebire de salariul consolidat, care este de obicei considerat ca continuu atâta timp cât persoana rămâne la locul de muncă şi îl desfăşoară în mod satisfăcător.

Schemele de remunerare condiţionată se bazează pe procese de măsurare sau evaluare a performanţei , competenţei, contribuţiei sau aptitudinilor. Acestea pot fi exprimate ca evaluări, care sunt convertite printr-o formulă într-o plată. Alternativ, este posibil să nu existe evaluări formale, iar deciziile de plată se bazează mai degrabă pe evaluări ample decât pe o formulă.

SALAREA CONTINGENTĂ INDIVIDUALĂ CA MOTIVATOR

Mulţi oameni văd salariul condiţionat ca fiind cea mai bună modalitate de a motiva oamenii. Dar este simplist să presupunem că doar motivatorii extrinseci sub formă de salariu sunt cei care creează motivaţia pe termen lung. Conceptul de recompensă totală, aşa cum este explicat în capitolul 42, subliniază importanţa recompenselor nefinanciare ca parte integrantă a unui pachet complet. Motivatorii intrinseci, care pot apărea din munca în sine şi din mediul de lucru, pot avea un efect mai profund şi de durată.

Stimulente și recompense

Atunci când se ia în considerare salariul condiţionat ca un factor de motivare, ar trebui să se facă o distincţie între stimulente financiare şi recompense.

Stimulentele financiare sunt concepute pentru a oferi o motivaţie directă. Le spun oamenilor câţi bani vor primi în viitor dacă au performanţe bune - „Fă asta şi vei obţine asta". O schemă de plată în funcţie de rezultat şi un sistem de comisioane al unui reprezentant de vânzări sunt exemple de stimulente financiare.

Recompensele financiare acţionează ca motivatori indirecti, deoarece oferă un mijloc tangibil de recunoaştere a realizărilor, atâta timp cât oamenii se aşteaptă că ceea ce fac în viitor va produce ceva util, aşa cum sugerează teoria aşteptării. Recompensele pot fi retroactive - „Aţi realizat acest lucru, prin urmare vă vom plăti asta". Dar recompensele pot fi şi prospective: „Vă vom plăti mai mult acum, deoarece credem că aţi atins un nivel de competenţă care va produce niveluri ridicate de performanţă în viitor".

ARGUMENTE PENTRU ŞI ÎMPOTRIVA SALAREA CONTINGENTĂ INDIVIDUALĂ

Argumente pentru

Cel mai puternic argument pentru plata individuală contingentă este că cei care contribuie mai mult ar trebui să fie plătiţi mai mult. Este corect şi potrivit să recunoaştem realizările cu o recompensă financiară şi, prin urmare, tangibilă. Acest lucru este de preferat decât plătirea oamenilor doar pentru „a fi acolo", aşa cum se întâmplă într-un sistem legat de servicii.

Sondajul e-reward privind salariul contingent (2004b) a constatat că, în ordinea importanţei, următoarele au fost principalele motive invocate de respondenţi pentru utilizarea plăţii contingente:

1. Pentru a recunoaşte şi recompensa performanţe mai bune.
2. Pentru a atrage şi reţine oameni de înaltă calitate.
3. Pentru a îmbunătăţi performanţa organizaţională.
4. Pentru a concentra atenţia asupra rezultatelor şi valorilor cheie.
5. Pentru a transmite un mesaj despre importanţa performanţei.
6. Pentru a motiva oamenii.
7. Pentru a influenţa comportamentul.
8. Pentru a sprijini schimbarea culturală.

Argumente împotriva

Principalele argumente împotriva salariului individual contingent sunt următoarele:

- măsura în care schemele de plată contingentă motivează este discutabilă - sumele disponibile pentru distribuire sunt de obicei atât de mici încât nu pot acţiona ca un stimulent;
- cerinţele pentru succes, aşa cum sunt prezentate mai jos, sunt exigente şi dificil de atins;
- banii în sine nu vor avea ca rezultat o motivaţie susţinută - aşa cum subliniază Kohn (1993), banii rareori acţionează într-o manieră grosolană, comportamentală, de câine a lui Pavlov;
- oamenii reacţionează în moduri foarte diferite la orice formă de motivaţie - nu se poate presupune că banii vor motiva toţi oamenii în mod egal, totuşi aceasta este premisa pe care se bazează schemele de plată a contribuţiilor;

- recompensele financiare i-ar putea motiva pe cei care le primesc, dar ii pot demotiva pe cei care nu o fac, iar cifrele care sunt demotivate ar putea fi mult mai mari decat cele care sunt motivate;
- schemele de salarizare contingente pot crea mai multă nemulţumire decât satisfacţie dacă

sunt percepute a fi inechitabile, inadecvate sau prost gestionate şi, după cum se explică mai jos, pot fi dificil de gestionat bine;

- schemele de salarizare contingente depind de existenţa unor metode precise şi fiabile de măsurare a performanţei, competenţei, contribuţiei sau aptitudinilor, care ar putea să nu existe;
- deciziile de salarizare contingente depind de raţionamentul managerilor care, în absenţa unor criterii de încredere, ar putea fi parţial, prejudiciat, inconsecvent sau prost informat;
- conceptul de salariu contingent se bazează pe ipoteza că performanţa este complet sub controlul indivizilor atunci când, de fapt, este afectată de sistemul în care aceştia lucrează;
- salariile contingente, în special schemele de salarizare legate de performanţă, pot milita împotriva calităţii şi a muncii în echipă.

Un alt argument puternic împotriva salariului contingent este că s-a dovedit dificil de gestionat. Organizaţiile, inclusiv serviciul public, s-au grăbit să plătească în funcţie de performanţă în anii 1980 fără să înţeleagă cu adevărat cum să funcţioneze. Inevitabil au apărut probleme de implementare. Studii precum cele efectuate de Bowey (1982), Kessler şi Purcell (1992), Marsden şi Richardson (1994) şi Thompson (1992) au relevat toate aceste dificultăţi. Eşecurile sunt, de obicei, înrădăcinate în procesele de implementare şi operare, în special în cele care se referă la managementul performanţei, nevoia de comunicare şi implicare eficientă şi capacitatea de management de linie.

Ultimul factor este crucial. Succesul salariilor contingente stă în mare măsură în mâinile managerilor de linie. Ei trebuie să creadă în asta ca pe ceva care îi va ajuta atât pe ei, cât şi pe organizaţie. De asemenea, trebuie să fie buni la exersarea abilităţilor cruciale de a conveni obiective, de a măsura performanţa în mod corect şi consecvent şi de a oferi feedback personalului lor cu privire la rezultatul managementului performanţei şi impactul acestuia asupra salariului. Managerii de linie pot face sau întrerupe scheme de plată contingente.

Wright (1991) a rezumat totul: „Chiar şi cei mai înfocaţi susţinători ai plăţii legate de performanţă recunosc că este dificil de gestionat bine", iar Oliver (1996) a subliniat că „plata de performanţă este frumoasă în teorie, dar dificilă în practică".

Concluzii

Un studiu cuprinzător al lui Brown şi Armstrong (1999) asupra eficienţei salariilor contingente, aşa cum a fost dezvăluit de o serie de proiecte de cercetare, a produs două concluzii generale: 1) plata condiţională nu poate fi aprobată sau respinsă universal ca principiu ; şi 2) niciun tip de plată contingentă nu este universal de succes sau nu are succes. Ei şi-au încheiat analiza rezultatelor cercetării afirmând că „cercetarea arată că eficacitatea schemelor de plată pentru performanţă este foarte specifică contextului şi situaţiei; şi a evidenţiat problemele practice pe care multe companii s-au confruntat cu aceste scheme".

ALTERNATIVE LA SALARII CONTINGENTE INDIVIDUALE

Argumentele împotriva plăţii contribuţiilor expuse mai sus îi conving pe mulţi că este nesatisfăcător, dar care este alternativa? Un răspuns este să te bazezi mai mult pe motivatorii non-financiari. Dar este încă necesar să se ia în considerare ce ar trebui făcut cu privire la salariu. Reacţia din anii 1990 la criticile adverse la adresa PRP a fost dezvoltarea conceptului de salariu legat de competenţă, care se potrivea bine cu accentul pus pe competenţe (industria competenţelor). Această abordare, aşa cum este descrisă mai târziu, a depăşit în teorie unele dintre caracteristicile mai brute ale PRP, dar a creat totuşi o serie de dificultăţi practice şi nu a depăşit niciodată cu adevărat. La sfârşitul anilor 1990, a apărut ideea plăţii legate de contribuţii, aşa cum au susţinut Brown şi Armstrong (1999). Acest lucru combină focalizarea PRP orientată spre rezultate cu focalizarea orientată către input (competenţă) a remuneraţiei legate de competenţă şi s-a dovedit a fi mult mai atrăgătoare decât fie pe performanţă, fie decât salariul legat de competenţă.

Cu toate acestea, mulţi oameni au încă rezerve cu privire la această abordare din punctul de vedere al realizării unei măsurări corecte şi consecvente a contribuţiei. Deci, care sunt alternativele pentru ei? Plata în echipă este adesea susţinută pentru că înlătură aspectul individualist al PRP şi este în concordanţă cu credinţa în importanţa muncii în echipă, dar, deşi plata în echipă este atractivă, este adesea dificil de aplicat şi se bazează în continuare pe măsurarea performanţei.

Alternativa tradiţională este plata aferentă serviciului, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol. Acest lucru cu siguranţă tratează pe toată lumea în mod egal (şi, prin urmare, face apel la sindicate), dar îi plăteşte pe oameni pur şi simplu pentru că sunt acolo, iar acest lucru ar putea fi considerat inechitabil, deoarece recompensele nu ţin cont de nivelurile relative de contribuţie.

Cealaltă alternativă comună este un sistem de tarife spot, aşa cum este descris în Capitolul 46. Majoritatea oamenilor, totuşi, doresc şi se aşteaptă la o gamă de progresie a salariului de bază, oricum aceasta este determinată, iar ratele spot nu sunt foarte utilizate în organizaţiile mai mari, cu excepţia managerilor superiori, ai atelierului şi a personalului de vânzări.

CRITERII DE SUCCES

Următoarele sunt criteriile de succes pentru plata individuală contingentă:

- Indivizii ar trebui să aibă o linie de vedere clară între ceea ce fac şi ceea ce vor obţine pentru a face asta. Un model de linie vizuală adaptat după Lawler (1988) este prezentat în Figura 47.2. Conceptul exprimă esenţa teoriei aşteptării: acea motivaţie are loc doar atunci când oamenii se aşteaptă ca efortul şi contribuţia lor să fie recompensate. Recompensa ar trebui să fie în mod clar şi strâns legată de realizare sau efort - oamenii ştiu ce vor obţine dacă

ating ţinte sau standarde definite şi convenite şi îşi pot urmări performanţa faţă de acestea.
- Recompensele merită avute.
- Sunt disponibile mijloace corecte şi consecvente pentru măsurarea sau evaluarea performanţei, competenţei, contribuţiei sau aptitudinilor.
- Oamenii trebuie să fie capabili să-şi influenţeze performanţa schimbându-şi comportamentul şi dezvoltându-şi competenţele şi abilităţile.
- Recompensa ar trebui să urmărească cât mai aproape posibil realizarea care a generat -o.

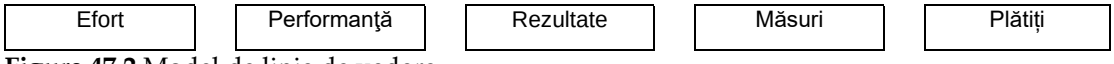


Figura 47.2 Model de linie de vedere

Acestea sunt cerinţe ideale şi puţine scheme le îndeplinesc pe deplin. Acesta este motivul pentru care aranjamentele individuale de plată contingente, aşa cum sunt descrise mai jos, pot deseori să promită mai mult decât oferă.

SALARII LEGATE DE PERFORMANȚĂ

Metodele de operare a PRP variază considerabil, dar caracteristicile sale principale tipice sunt rezumate în Figura 47.3 şi descrise mai jos.

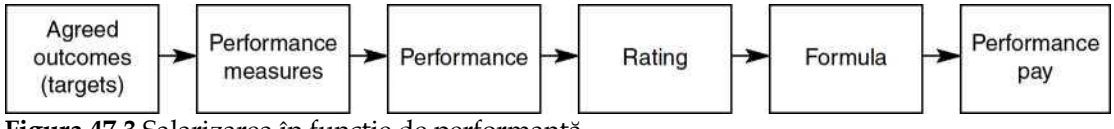


Figura 47.3 Salarizarea în funcţie de performanţă

Baza schemei

Creşterile salariale sunt legate de atingerea rezultatelor convenite, definite ca ţinte sau rezultate. Domeniul de aplicare este prevăzut pentru progresia salarială consolidată în intervalele de salarizare ataşate claselor sau nivelurilor dintr-o structură de familie gradată sau de carieră sau zone dintr-o structură cu bandă largă. Astfel de creşteri sunt permanente - sunt rareori sau vreodată retrase. Alternativ sau suplimentar, nivelurile ridicate de performanţă sau realizările speciale pot fi recompensate prin bonusuri în numerar, care nu sunt consolidate şi trebuie să fie recâştigate. Persoanele fizice pot fi eligibile pentru astfel de bonusuri atunci când au ajuns în partea de sus a categoriei de salariu pentru nota lor sau când sunt evaluate ca fiind pe deplin competenţi, după ce au progresat complet de-a lungul curbei de învăţare. Rata de plată pentru cineva care atinge nivelul necesar de competenţă poate fi aliniată la tarifele pieţei, conform politicii de remunerare a organizaţiei.

Progresul de plată

Rata şi limitele de progres prin intervalele de salariu sunt determinate în mod obişnuit, dar nu inevitabil, de evaluările de performanţă, care sunt adesea făcute în momentul revizuirii managementului performanţei, dar pot fi făcute separat într-o evaluare specială a salariilor. Unele organizaţii nu bazează creşterile PRP pe evaluări formale şi, în schimb, se bazează pe o evaluare generală a cât de mult ar trebui să crească salariul persoanelor în funcţie de performanţă, potenţial, nivelurile de salariu ale colegilor lor şi „valoarea lor de piaţă" (rata de salariu pe care se crede că ar putea câştiga în altă parte).

Concluzii privind PRP

PRP are toate avantajele şi dezavantajele enumerate pentru plata contingente. Mulţi oameni consideră că cel din urmă îl depăşeşte pe primul. A atras o mulţime de comentarii adverse, în primul rând din cauza dificultăţilor pe care organizaţiile le-au întâmpinat în gestionarea acestuia. Schemele de plată legate de contribuţii devin mult mai populare.

SALARII LEGATE DE COMPETENȚĂ

Principalele caracteristici ale schemelor de salarizare legate de competenţe sunt ilustrate în Figura 47.4 şi descrise mai jos.

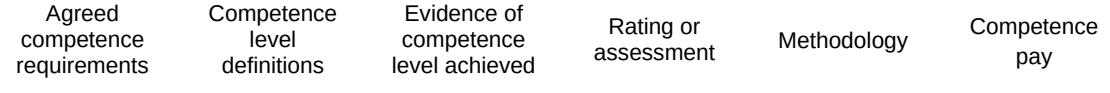


Figura 47.4 Salarizarea în funcţie de competenţă

Baza schemei

Oamenii primesc recompense financiare sub forma unor creşteri ale salariului de bază prin referire la nivelul de competenţă pe care îl demonstrează în îndeplinirea rolurilor lor. Este o metodă de a plăti oamenii pentru capacitatea de a performa acum şi în viitor.

Ca şi în cazul PRP, domeniul de aplicare este prevăzut pentru progresia salarială consolidată în intervalele de salarizare ataşate claselor sau nivelurilor dintr-o structură familială cu grad îngust sau de carieră sau zone dintr-o structură cu bandă largă (plata pentru competenţă este adesea considerată o caracteristică a unor astfel de structuri).

Progresul de plată

Rata şi limitele de progres în intervalele de salarizare se pot baza pe evaluări ale competenţei folosind o matrice de tip PRP, dar pot fi guvernate de evaluări mai generale ale dezvoltării competenţelor.

Concluzii privind salarizarea aferentă competenței

Salariile legate de competenţe sunt atractive în teorie, deoarece pot face parte dintr-o abordare integrată bazată pe competenţe a MRU. Cu toate acestea, ideea de salarizare în funcţie de competenţă ridică două întrebări. Întrebarea fundamentală este: „Pentru ce plătim?" Plătim pentru competenţe, adică modul în care oamenii se comportă, sau competenţe, adică ceea ce oamenii trebuie să cunoască şi să poată face pentru a performa bine? Dacă recompensăm un comportament bun (competenţe), atunci apar o serie de dificultăţi. Sparrow (1996) a sugerat că acestea includ criteriile de performanţă pe care se bazează competenţele, natura complexă a ceea ce este măsurat, relevanţa rezultatelor pentru organizaţie şi problema măsurării. El a concluzionat că „ar trebui să evităm să ne exagerăm capacitatea de a testa, măsura şi recompensa competenţele".

Alte obiecţii fundamentale la adresa abordării comportamentale au fost ridicate de Lawler (1993). El îşi exprimă îngrijorarea cu privire la schemele care plătesc traseele de personalitate ale unui individ şi subliniază că astfel de planuri funcţionează cel mai bine „atunci când sunt legate de capacitatea unui individ de a îndeplini o anumită sarcină şi când există măsuri valide disponibile privind cât de bine un individ poate îndeplini o sarcină". El subliniază, de asemenea, că „competenţele generice nu sunt doar greu de măsurat, ci nu sunt neapărat legate de îndeplinirea de succes a sarcinilor într-o anumită sarcină sau rol de lucru".

Aceasta ridică a doua întrebare: „Plătim pentru deţinerea competenţei sau utilizarea competenţei?" Clar că trebuie să fie cea din urmă. Dar putem evalua utilizarea eficientă a competenţei doar prin referire la performanţă. Prin urmare, accentul se pune pe rezultate şi, dacă acesta este cazul, salariul legat de competenţă începe să arate în mod suspect ca salariul legat de performanţă. Se poate spune că diferenţa dintre cei doi în aceste

circumstanţe este tot „fum şi oglinzi”. Salariile legate de competenţă ar putea fi privite ca doar o denumire mai acceptabilă pentru PRP.

Salariile legate de competenţe sună a fi o idee bună, dar nu a fost preluată în mare măsură din cauza problemelor menţionate mai sus.

PLATĂ LEGATĂ DE CONTRIBUȚII

Plata aferentă contribuţiilor, aşa cum este modelată în figurile 47.5 şi 47.6, este un proces de luare a deciziilor de remunerare care se bazează pe evaluări atât ale rezultatelor muncii desfăşurate de indivizi, cât şi ale inputurilor în termeni de niveluri de competenţă şi competenţă care au influenţat aceste rezultate. Cu alte cuvinte, plăteşte nu numai pentru ceea ce fac, ci şi pentru modul în care o fac. Salariile legate de contribuţii se concentrează pe ceea ce oamenii din organizaţii sunt acolo pentru a face, adică să contribuie prin abilităţile şi eforturile lor la atingerea scopului organizaţiei sau echipei lor.

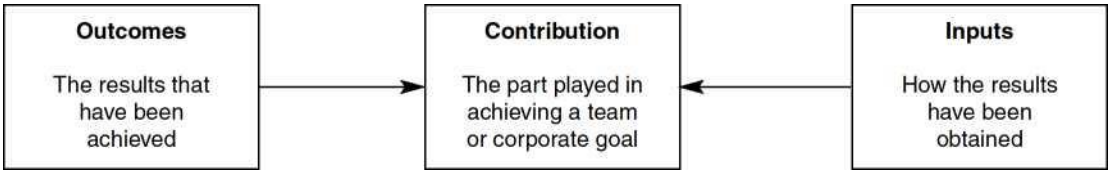

Outcomes
The results that have been achieved
Contribution
The part played in achieving a team or corporate goal
Inputs
How the results have been obtained

Figure 47.5 Contribution pay model (1)

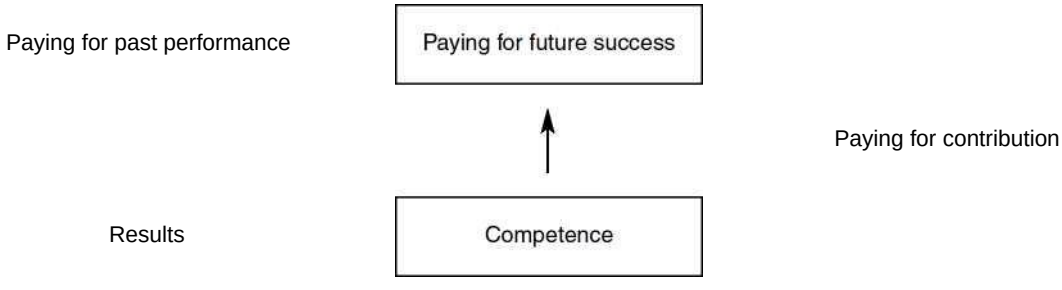


Figura 47.6 Modelul de plată a contribuţiilor (2)

Argumentul pentru plata aferentă contribuţiilor a fost prezentat de Brown şi Armstrong (1999) după cum urmează:

> Contribuția surprinde întreaga sferă a ceea ce fac oamenii, nivelul de aptitudini și competențe pe care le aplică și rezultatele pe care le obțin, toate acestea contribuind la atingerea obiectivelor pe termen lung ale organizației. Plata contribuției funcționează prin aplicarea modelului mixt de management al performanței: evaluarea intrărilor și a ieșirilor și ajungerea la o concluzie cu privire la nivelul de remunerare pentru oamenii în rolurile lor și munca lor; atât către organizație cât și pe piață; luând în considerare atât performanța trecută, cât și potențialul lor viitor.

Caracteristici principale

Salariile legate de contribuţii recompensează oamenii atât pentru performanţa lor (rezultatele), cât şi pentru competenţa lor (inputs). Premiile salariale pot fi făcute ca creşteri salariale consolidate, dar în unele scheme există şi posibilităţi pentru bonusuri în numerar. Caracteristicile plăţii aferente contribuţiilor sunt ilustrate în Figura 47.7.

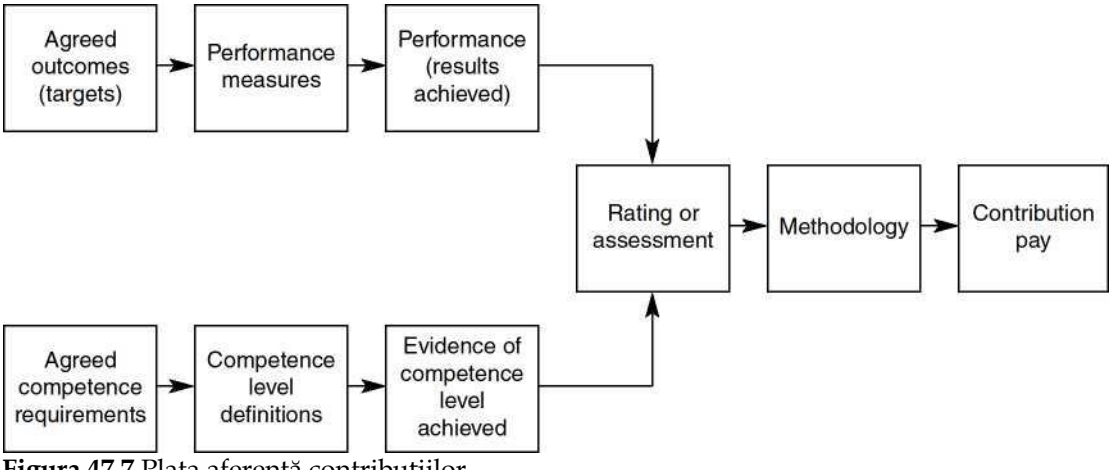


Figura 47.7 Plata aferentă contribuţiilor

O schemă de plată pentru contribuții care încorporează competența și plata contribuțiilor sub formă de creșteri consolidate și bonusuri în numerar dezvoltate pentru Shaw Trust este modelată în Figura 47.8.

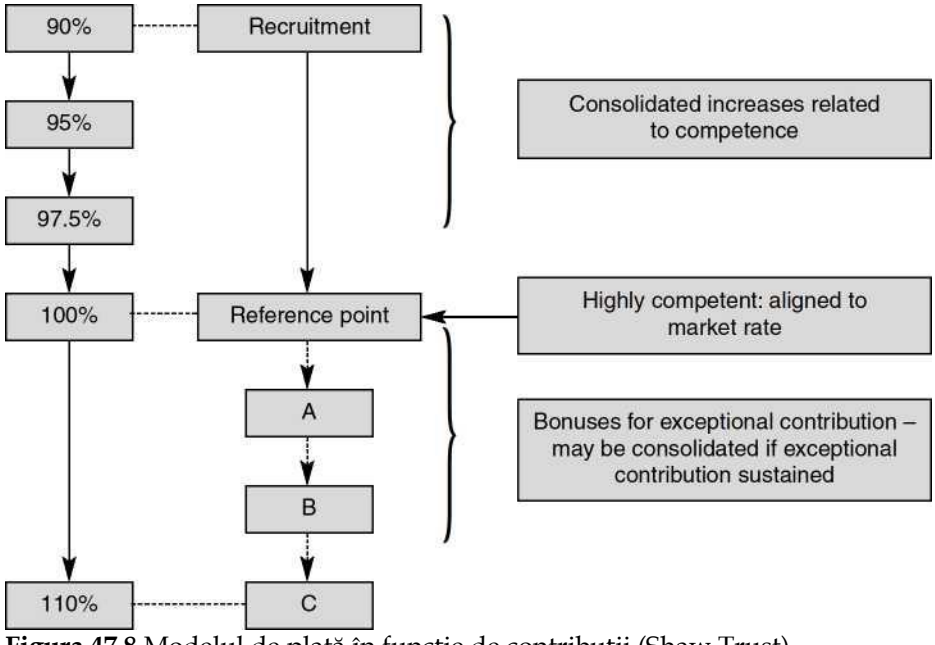


Figura 47.8 Modelul de plată în funcţie de contribuţii (Shaw Trust)

PLATARE BAZATĂ PE ABILITATE

Definit

Salarizarea bazată pe competenţe oferă angajaţilor o legătură directă între progresul lor salarial şi competenţele pe care le-au dobândit şi pe care le pot folosi în mod eficient. Se concentrează pe ce abilităţi doreşte să plătească afacerea şi pe ce trebuie să facă angajaţii pentru a le demonstra. Prin urmare, este o abordare a plăţii bazată pe oameni, mai degrabă decât pe locuri de muncă. Recompensele sunt legate de capacitatea angajatului de a aplica o gamă mai largă sau un nivel mai ridicat de abilităţi diferitelor locuri de muncă sau sarcini. Nu este legat pur şi simplu de domeniul de aplicare al unui loc de muncă definit sau al unui set prescris de sarcini.

O abilitate poate fi definită în linii mari ca o abilitate învăţată care se îmbunătăţeşte odată cu practicarea în timp. În scopuri de remunerare bazată pe competenţe, competenţele trebuie să fie relevante pentru muncă. Salariul bazat pe abilităţi este cunoscut şi sub denumirea de „plata bazată pe cunoştinţe", dar termenii sunt folosiţi în mod interschimbabil, cunoştinţele fiind privite vag ca înţelegerea modului de a face un loc de muncă sau anumite sarcini.

Aplicație

Plata bazată pe calificare a fost aplicată iniţial în principal operatorilor din firmele de producţie, dar a fost extinsă la tehnicieni şi lucrători din comerţul cu amănuntul, distribuţie, catering şi

alte industrii de servicii. Echivalentul larg al remuneraţiei bazate pe competenţe pentru personalul managerial, profesional şi administrativ şi pentru lucrătorii din cunoştinţe este salariul în funcţie de competenţă, care se referă la comportamentul aşteptat, precum şi, adesea, la cerinţele de cunoştinţe şi competenţe. Există în mod clar o asemănare puternică de familie între salariu legat de aptitudini şi competenţe - fiecare este preocupat de recompensarea persoanei, precum şi a locului de muncă. Dar ele pot fi distinse atât prin modul în care sunt aplicate, aşa cum este descris mai jos, cât şi prin criteriile utilizate.

Caracteristici principale

Salariul bazat pe abilităţi funcţionează după cum urmează:

- Sunt definite blocuri sau module de aptitudini. Acestea încorporează abilităţi individuale sau grupuri de abilităţi pe care lucrătorii trebuie să le folosească şi care vor fi recompensate cu plăţi suplimentare atunci când au fost dobândite şi angajatul a demonstrat capacitatea de a le folosi în mod eficient.
- Blocurile de abilităţi sunt aranjate într-o ierarhie, cu puncte de întrerupere naturale între diferite niveluri de abilităţi clar definite.
- Finalizarea cu succes a unui modul de abilităţi sau a unui bloc de abilităţi va avea ca rezultat o creştere a salariului. Acest lucru va defini modul în care salariile indivizilor pot progresa pe măsură ce aceştia dobândesc abilităţi suplimentare.
- Sunt stabilite metode de verificare a faptului că angajaţii au dobândit şi pot folosi competenţele la niveluri definite.
- Se fac aranjamente pentru „formarea încrucişată". Acestea vor include module de învăţare şi programe de formare pentru fiecare bloc de abilităţi.

Concluzii

Sistemele de plată bazate pe competenţe sunt costisitoare de introdus şi întreţinut. Acestea necesită o investiţie considerabilă în analiza competenţelor, instruire şi testare. Deşi, în teorie, o schemă bazată pe abilităţi va plăti doar pentru abilităţile necesare, în practică indivizii nu le vor folosi pe toate în acelaşi timp, iar unele pot fi folosite rar, dacă chiar deloc. Inevitabil, prin urmare, costurile salariale vor creşte. Dacă această creştere se adaugă la costul instruirii şi certificării, totalul costurilor suplimentare poate fi considerabil. Susţinătorii plăţii bazate pe competenţe susţin că schemele lor se autofinanţează din cauza creşterilor rezultate din productivitate şi eficienţă operaţională. Dar există puţine dovezi că aşa este cazul. Din acest motiv, schemele bazate pe abilităţi nu au fost niciodată foarte populare în Marea Britanie şi unele companii le-au întrerupt.

PLATĂ PENTRU SERVICII

Definit

Salarizarea aferentă serviciului oferă sporuri fixe care sunt de obicei plătite anual oamenilor pe baza serviciului continuu, fie într-un loc de muncă, fie într-un grad dintr-o structură de coloană a salariului . Creşterile pot fi reţinute pentru performanţe inacceptabile (deşi acest lucru este rar) şi unele structuri au o „bară de merit", care limitează incrementele dacă nu a fost atins un nivel definit de „merit". Aceasta este forma tradiţională de salarizare contingentă şi este încă obişnuită în sectoarele public şi voluntar şi în educaţie şi servicii de sănătate, deşi a fost abandonată în mare parte în sectorul privat.

Argumente pentru

Salariile aferente serviciului sunt susţinute de multe sindicate, deoarece acestea o percep drept echitabil - toată lumea este tratată în mod egal. Se consideră că corelarea salariului cu timpul de muncă mai degrabă decât cu performanţa sau competenţa evită judecăţile parţiale şi prost informate despre oameni pe care managerii sunt predispuşi să le facă. Unii oameni cred că principiul de a recompensa oamenii pentru loialitate prin serviciul continuu este unul bun.

Argumente împotriva

Argumentele împotriva remuneraţiei legate de serviciu sunt următoarele:

- este inechitabil în sensul că o repartizare egală a majorărilor salariale în funcţie de serviciu nu recunoaşte faptul că unii oameni vor contribui mai mult decât alţii şi ar trebui să fie recompensaţi în consecinţă;
- nu încurajează performanţa bună; într-adevăr, recompensează în mod egal performanţa slabă;
- se bazează pe presupunerea că performanţa se îmbunătăţeşte odată cu experienţa, dar acest lucru nu este automat cazul - s-a spus că o persoană cu cinci ani de experienţă ar putea, în practică, să fi avut doar un an de experienţă repetat de cinci ori;
- poate fi costisitor - toată lumea poate ajunge în vârful scalei, mai ales în perioadele de rotaţie scăzută a personalului, dar costul salariului lor nu este justificat de valoarea adăugată pe care o oferă.

Argumentele împotriva remuneraţiei legate de servicii au convins majoritatea conducerilor, deşi unii sunt îngrijoraţi de gestionarea oricărei alte forme de scheme de plată contingentă (nu trebuie gestionate deloc grilele de salarizare incrementale). De asemenea, ar putea fi nevoiţi să se confrunte cu o rezistenţă puternică din partea sindicatelor lor şi pot fi nesiguri cu privire la strategia de ieşire pe care ar trebui să o adopte dacă doresc să se schimbe. Prin urmare, ei pot

rămâne cu *status quo-ul.*

ALEGEREA ABORDĂRII

Prima alegere este dacă să aveţi sau nu un salariu condiţionat legat de performanţă, competenţă, contribuţie sau abilitate. Organizaţiile din sectorul public sau voluntar cu sisteme incrementale fixe (coloane de plată), în care progresul se bazează exclusiv pe servicii, pot dori să le păstreze, deoarece nu depind de judecăţile eventual părtinitoare ale managerilor şi sunt percepute ca fiind corecte - toată lumea devine la fel - şi uşor de gestionat. Cu toate acestea, echitatea unor astfel de sisteme poate fi pusă la îndoială. Este corect ca un performer slab să fie plătit mai mult decât un performer bun pur şi simplu pentru că este acolo?

Alternativele la majorări fixe sunt fie ratele spot, fie o formă de plată condiţionată. Sistemele de tarife spot în forma lor cea mai pură sunt, în general, utilizate numai pentru manageri superiori, pentru lucrătorii din magazine sau cu amănuntul, precum şi în organizaţiile mai mici şi noile afaceri în care nevoia de practici formale nu a fost încă recunoscută.

Dacă se decide că ar trebui adoptat un tip mai formal de plată contingentă pentru indivizi, alegerea este între diferitele tipuri de plată pentru performanţă, salariu legat de competenţă sau contribuţie şi salariu bazat pe abilităţi, aşa cum este rezumat în Tabelul 47.1. Alternativa la plata individuală contingentă este plata în echipă, aşa cum este descris mai târziu. Salariile legate de performanţa organizaţională reprezintă o altă alternativă, deşi unele organizaţii au astfel de scheme în plus faţă de salariul individual individual.

PREGĂTIREA PENTRU PLATĂ INDIVIDUALĂ CONTINGENTĂ

Cele 10 întrebări la care trebuie să răspundeţi atunci când se evaluează gradul de pregătire pentru plata individuală contingentă sunt:

1. Se crede că plata condiţională va aduce beneficii organizaţiei în sensul creşterii capacităţii acesteia de a-şi atinge obiectivele strategice?
2. Există mijloace valide şi fiabile de măsurare a performanţei?
3. Există un cadru de competenţe şi există metode de evaluare obiectivă a nivelurilor de competenţă (sau ar putea un astfel de cadru să fie uşor dezvoltat)?

Tabelul 47.1 Compararea schemelor individuale de salarizare contingente

Tipul schemei	**Caracteristici principale**	**Avantaje**	**Dezavantaje**	**Când este cazul**
Salariul în funcție de performanță	Creșterile salariului de bază sau bonusurile sunt legate de evaluarea performanței	Poate motiva (dar acest lucru este incert) Legături cu obiectivele Îndeplinește nevoia de a fi recompensat pentru realizare Oferă mesajul că performanța bună este importantă și va fi recompensată	Poate să *nu* motiveze Se bazează pe judecăți de performanță care pot fi subiective Prejudiciabile pentru munca în echipă Se concentrează pe rezultate, nu pe calitate. Se bazează pe procese bune de management al performanței. Este dificil de gestionat bine	Pentru persoanele care sunt susceptibile de a fi motivate de bani În organizațiile cu o cultură orientată spre performanță Când performanța poate fi măsurată obiectiv
Salarizarea aferentă competenței	Creșterile salariale sunt legate de nivelul de competență	Concentrează atenția asupra necesității de a atinge niveluri mai înalte de competență Încurajează dezvoltarea competențelor Poate fi integrat cu alte aplicații ale - managementului resurselor umane bazate pe competențe	Evaluarea nivelurilor de competență poate fi dificilă Ignoră rezultatele - pericol de a plăti pentru competențe care nu vor fi utilizate Se bazează pe o linie bine pregătită și dedicată managerii	Ca parte a unei abordări integrate a MRU, în care competențele sunt utilizate într-un număr de activități. În cazul în care competența este un factor-cheie, în cazul în care poate fi inadecvat sau greu de măsurat rezultatele Unde există cadre de competențe bine stabilite.

a continuat

Tabelul 47.1 *a continuat*

Tipul schemei	Caracteristici principale	Avantaje	Dezavantaje	Când este cazul
Plata aferentă contribuției	Creșterile salariale sau bonusurile sunt legate atât de input-uri (competență), cât și de output-uri (performanță)	Recompensează oamenii nu numai pentru ceea ce fac, ci și pentru modul în care o fac	În ceea ce privește atât PRP, cât și salariile legate de competențe - poate fi greu de măsurat contribuția și este dificil de gestionat bine	Când se crede că este adecvată o abordare completă care să acopere atât intrările, cât și ieșirile
[a] y bazat pe aptitudini	Creșteri legate de dobândirea de competențe	Încurajează și recompensează dobândirea de abilități	Poate fi costisitor atunci când oamenii sunt plătiți pentru abilități pe care nu le folosesc	La magazin sau în organizațiile de vânzare cu amănuntul
Plata aferentă serviciului	Creșteri legate de serviciu în grad	Fără posibilități de părtinire, ușor de gestionat	Nu reușește să-i recompenseze pe cei care contribuie mai mult	Acolo unde aceasta este abordarea tradițională și sindicatele se opun alternativelor

4. Există procese eficiente de management al performanţei în care managerii de linie cred şi în care să le desfăşoare cu conştiinţă?
5. Sunt managerii de linie dispuşi să evalueze performanţa sau contribuţia şi sunt capabili să facă acest lucru?
6. Sunt managerii de linie capabili să ia şi să comunice decizii de salarizare contingente ?
7. Funcţia de resurse umane este capabilă să ofere consiliere şi îndrumare managerilor de linie cu privire la gestionarea salariilor contingente?
8. Pot fi dezvoltate proceduri pentru a asigura corectitudinea şi consecvenţa evaluărilor şi deciziilor de plată?
9. Sunt angajaţii şi sindicatele dispuşi să accepte schema?
10. Au angajaţii încredere în management pentru a livra afacerea?

DEZVOLTAREA SI IMPLEMENTAREA SALARIILOR CONTINGENTE INDIVIDUALE

Cei 10 paşi necesari pentru a dezvolta şi implementa plata individuală contingentă sunt:

1. Analizaţi cultura, strategia şi procesele existente, inclusiv structura de calificare şi

salarizare, managementul performanţei şi metodele de progresare a salariilor sau de acordare a bonusurilor în numerar.
2. Decideţi care formă de plată contingentă este cea mai potrivită.
3. Stabiliţi obiective care să demonstreze modul în care plata contribuţiilor va ajuta la atingerea obiectivelor strategice ale organizaţiei.
4. Comunicarea vizează personalul managerilor de linie şi implicarea acestora în dezvoltarea schemei.
5. Stabiliţi cum va funcţiona schema.
6. Dezvoltarea sau îmbunătăţirea proceselor de management al performanţei care acoperă selecţia măsurilor de performanţă, deciziile privind cerinţele de competenţă, metodele de stabilire a obiectivelor şi procedura de desfăşurare a evaluărilor comune.
7. Comunicaţi intenţiile managerilor de linie şi personalului.
8. Testaţi-vă schema şi modificaţi-o după cum este necesar.
9. Oferiţi instruire tuturor celor implicaţi.
10. Lansaţi schema şi evaluaţi eficacitatea acesteia după prima revizuire.

PLATĂ PE ECHIPE

Salariile în funcţie de echipă oferă recompense echipelor sau grupurilor de angajaţi care desfăşoară activităţi similare şi conexe, care sunt legate de performanţa echipei. Performanţa poate fi măsurată în termeni de rezultate şi/sau de realizare a standardelor de furnizare a serviciilor. Calitatea rezultatelor şi opinia clienţilor despre nivelurile de servicii sunt deseori luate în considerare.

După cum au descris Armstrong şi Ryden (1996), plata echipei este plătită de obicei sub forma unui bonus care este împărţit între membrii echipei proporţional cu rata lor de bază (mult mai rar, este împărţit în mod egal). Membrii individuali ai echipei pot fi eligibili pentru remunerare bazată pe competenţe sau pe abilităţi, dar nu şi pentru salariu în funcţie de performanţă.

Avantajele plății în echipă

Plata echipei poate:
- încurajează munca în echipă eficientă şi comportamentul cooperant;
- clarificaţi obiectivele şi prioritățile echipei;
- îmbunătăţirea muncii flexibile în cadrul echipelor;
- încurajarea competenţelor multiple;
- să ofere un stimulent echipei în mod colectiv pentru a îmbunătăţi performanţa;
- încurajează membrii echipei mai puţin eficienţi să se îmbunătăţească pentru a îndeplini standardele echipei.

Dezavantajele plății în echipă

Dezavantajele plăţii în echipă sunt următoarele:

- funcţionează doar în echipe coezive şi mature;
- indivizii pot fi supăraţi de faptul că propriile eforturi nu sunt răsplătite în mod specific ;
- presiunea de la egal la egal, care îi obligă pe indivizi să se conformeze normelor de grup, ar putea fi nedorită.

Condiții potrivite pentru plata în echipă

Este mai probabil ca plata în echipă să fie adecvată atunci când:

- echipele pot fi uşor identificate şi definite;
- echipele sunt bine stabilite;
- munca desfăşurată de membrii echipei este interconectată - performanţa echipei depinde de eforturile colective ale membrilor echipei;
- ţintele şi standardele de performanţă pot fi determinate şi convenite cu uşurinţă cu membrii echipei;
- sunt disponibile măsurători acceptabile ale performanţei echipei în comparaţie cu obiectivele şi standardele ;
- în general, formula pentru plata echipei îndeplineşte criteriile pentru plata performanţei.

SCHEME LA ORGANIZARE

Schemele de bonus la nivelul întregii organizaţii plătesc sume de bani angajaţilor care au legătură cu performanţa companiei sau a fabricii. Acestea sunt concepute pentru a împărtăşi prosperitatea companiei cu angajaţii săi şi astfel pentru a creşte angajamentul acestora faţă de obiectivele şi valorile acesteia. Deoarece nu corelează direct recompensa cu efortul individual, ele nu sunt eficiente ca motivatori direcţi, deşi schemele de împărţire a câştigurilor se pot concentra direct asupra a ceea ce trebuie făcut pentru a îmbunătăţi performanţa şi astfel să-i implice pe angajaţi în planurile de îmbunătăţire a productivităţii sau de reducere a costurilor. Cele două tipuri principale de scheme sunt împărţirea câştigurilor şi împărţirea profitului.

Câștigați partajarea

Împărţirea câştigurilor este un plan de bonus la nivel de fabrică sau de companie bazat pe formule, care prevede ca angajaţii să împartă câştigurile financiare rezultate din creşterea valorii adăugate sau din altă măsură a productivităţii. Legătura dintre eforturile lor şi plăţi poate fi explicită în mod util prin implicarea lor în analiza rezultatelor şi identificarea zonelor de îmbunătăţire.

Împărțirea profitului

Împărţirea profitului este plata către angajaţii eligibili a sumelor sub formă de numerar sau acţiuni aferente profiturilor afacerii. Suma împărţită poate fi determinată printr-o formulă publicată sau nepublicată sau în întregime la discreţia conducerii. Împărţirea profitului diferă de împărţirea câştigurilor prin aceea că prima se bazează pe mai mult decât pe o productivitate îmbunătăţită. O serie de factori în afara controlului individual al angajatului contribuie la profit. Partajarea câştigurilor urmăreşte să coreleze plăţile sale mult mai specific cu îmbunătăţirea productivităţii şi a performanţei aflate sub controlul angajaţilor. Nu este posibil să se utilizeze scheme de împărţire a profitului ca stimulente directe, deoarece pentru majoritatea angajaţilor legătura dintre efortul individual şi recompensă este atât de îndepărtată. Dar ei pot creşte identificarea cu compania şi multe conduceri operează scheme de împărţire a profitului, deoarece consideră că ar trebui să împărtăşească succesul companiei cu angajaţii săi.

Scheme de acționare

Există două forme principale de planuri de deţinere a acţiunilor: Planurile de stimulare a acţiunilor (SIPS) şi schemele Save-As-You-Earn (SAYE). Acestea pot fi aprobate de Inland Revenue şi, dacă da, produc avantaje fiscale şi pot lega recompensele financiare pe termen lung de prosperitatea companiei.

Distribuiți planuri de stimulente

Planurile de stimulare prin acţiuni trebuie să fie aprobate de Inland Revenue. Ele oferă angajaţilor o modalitate eficientă din punct de vedere fiscal de a cumpăra acţiuni din organizaţia lor la care angajatorul poate adăuga acţiuni „gratuite", „în parteneriat" sau „potrivire" şi care pot fi emise şi ca acţiuni. Există o limită a cantităţii de acţiuni gratuite care pot fi oferite angajaţilor (3.000 GBP pe an în 2004). Angajaţii pot folosi până la 1.500 de lire sterline pe an (în 2004) din contribuţiile de asigurări înainte de impozitare şi prenaţionale plătite pentru a cumpăra acţiuni de parteneriat, iar angajatorii pot oferi acţiuni egale la un raport de până la două acţiuni egale pentru fiecare acţiune de parteneriat.

Scheme de economisire pe măsură ce câștigați

Schemele SAYE trebuie să fie aprobate de Inland Revenue. Ele oferă angajaţilor opţiunea de a cumpăra acţiuni ale companiei în trei, cinci sau şapte ani la preţul de astăzi sau o reducere de până la 20% din acel preţ. Achiziţiile se fac dintr-un cont de economii la care angajatul plăteşte lunar o sumă convenită. Economiile lunare trebuie să fie între 5 GBP şi 250 GBP. Impozitul pe venit nu este exigibil atunci când opţiunea este acordată.

48

Beneficii, pensii și indemnizații ale angajaților

BENEFICII PENTRU ANGAJAT

Definiţie

Beneficiile angajaţilor sunt elemente ale remuneraţiei acordate în plus faţă de diferitele forme de plată în numerar. Acestea includ, de asemenea, elemente care nu sunt strict remuneraţii, cum ar fi vacanţele anuale.

Obiective

Obiectivele politicilor şi practicilor privind beneficiile angajaţilor unei organizaţii sunt:

- să ofere un pachet total de remunerare atractiv şi competitiv, care să atragă şi să reţină angajaţi de înaltă calitate;
- să asigure nevoile personale ale angajaţilor;
- creşterea angajamentului angajaţilor faţă de organizaţie;
- să ofere pentru unele persoane o metodă de remunerare eficientă din punct de vedere fiscal.

Reţineţi că aceste obiective nu includ „motivarea angajaţilor”. Acest lucru se datorează faptului că

beneficiile normale oferite de o afacere rareori au un impact direct şi imediat asupra performanţei. Ele pot, totuşi, să creeze atitudini mai favorabile faţă de afacere, care pot îmbunătăţi angajamentul şi performanţa organizaţională pe termen lung.

Principalele tipuri de beneficii ale angajaților

Beneficiile pot fi împărţite în următoarele categorii:

- *Scheme de pensii:* acestea sunt în general considerate drept cele mai importante beneficii ale angajaţilor.
- *Siguranţa personală:* acestea sunt beneficii care sporesc securitatea personală şi familială a individului în ceea ce priveşte asigurarea de boală, sănătate, accident sau de viaţă.
- *Asistenţă financiară:* împrumuturi, scheme de achiziţie de locuinţe, asistenţă pentru relocare şi reduceri la bunurile sau serviciile companiei.
- *Nevoi personale:* drepturi care recunosc interfaţa dintre muncă şi nevoile sau responsabilităţile domestice, de exemplu vacanţe şi alte forme de concediu, îngrijirea copiilor, pauze de carieră, consiliere pentru pensionare, consiliere financiară şi consiliere personală în perioade de criză, facilităţi de fitness şi recreere.
- *Maşini de companie şi benzină:* încă un beneficiu foarte apreciat, în ciuda faptului că maşinile sunt acum mai puternic impozitate.
- *Alte beneficii:* care îmbunătăţesc nivelul de trai al angajaţilor, cum ar fi mesele subvenţionate, indemnizaţiile pentru îmbrăcăminte, rambursarea costurilor telefonice, telefoanele mobile (mai degrabă ca „avantaj" decât ca o necesitate) şi facilităţi pentru carduri de credit.
- *Beneficii intangibile:* caracteristici ale organizaţiei care contribuie la calitatea vieţii profesionale şi o fac un loc atractiv şi valoros în care să fie angajat.

Impozitarea

Trebuie amintit că majoritatea beneficiilor sunt impozabile ca „prestaţii în natură", excepţiile notabile fiind schemele de pensii aprobate, mesele în care acestea sunt în general disponibile pentru angajaţi, locurile de parcare, abonamentele profesionale şi cazarea în care acestea sunt utilizate exclusiv pentru îndeplinirea atribuţiilor de serviciu.

Beneficii flexibile

Schemele flexibile de beneficii (numite uneori scheme de cantine) permit angajaţilor să decidă, în anumite limite, asupra componenţei pachetului lor de beneficii. Schemele pot permite o alegere în cadrul beneficiilor sau o alegere între beneficii. Angajaţilor li se alocă o indemnizaţie individuală de cheltuită pentru beneficii. Această indemnizaţie poate fi utilizată pentru a comuta între prestaţii, pentru a alege altele noi sau pentru a modifica rata de acoperire în cadrul

prestaţiilor existente. Unele prestaţii de bază, cum ar fi plata de boală, pot fi în afara sistemului şi nu pot fi „flexate". Angajaţii pot schimba soldul pachetului lor total de recompense între salariu şi beneficii, fie adăugându-şi indemnizaţia de beneficii prin sacrificarea salariului, fie luând orice indemnizaţie necheltuită în numerar.

Schemele flexibile de beneficii oferă angajaţilor un grad de alegere cu privire la beneficiile pe care le doresc, în funcţie de nevoile lor. O politică flexibilă de beneficii poate economisi bani angajatorilor din beneficii care nu sunt nici dorite, nici necesare.

Remunerarea totală

Conceptul de remunerare totală se bazează pe principiul tratării tuturor aspectelor privind plata şi prestaţiile ca un întreg. Costul pentru afacere şi valoarea pentru individ a fiecărui element pot fi evaluate cu scopul de a ajusta pachetul în funcţie de nevoile organizaţionale şi individuale. Se poate lua în considerare şi competitivitatea globală a pachetului total pe piaţă.

SCHEME DE PENSII OCUPAȚIONALE

Motivele pentru a avea o schemă de pensii utilă sunt că:

- demonstrează că organizaţia este un angajator bun;
- atrage şi reţine oameni de înaltă calitate, ajutând la menţinerea nivelurilor competitive ale remuneraţiei totale;
- indică faptul că organizaţia este preocupată de interesele pe termen lung ale angajaţilor săi.

Definiţie

O schemă de pensie ocupaţională este un aranjament în baza căruia un angajator oferă pensii angajaţilor atunci când se pensionează, venituri pentru familiile membrilor care decedează şi beneficii amânate membrilor care pleacă. O „schemă de grup" este schema tipică care prevede un număr de angajaţi.

Operațiunea

Schemele de pensii ocupaţionale sunt administrate de trusturi care ar trebui să fie în afara controlului angajatorului. Administratorii sunt responsabili pentru fondul de pensii de la care se plătesc pensiile.

Fondul de pensii este alimentat din contribuţiile angajatorilor şi de obicei (dar nu întotdeauna) angajaţilor. Mărimea fondului şi capacitatea acestuia de a îndeplini

angajamentele viitoare depind atât de mărimea contribuţiilor, cât şi de veniturile pe care administratorii le pot genera. Ei fac acest lucru prin investirea banilor din fond cu ajutorul consilierilor în acţiuni, acţiuni şi alte valori mobiliare, sau printr-o companie de asigurări. În acest din urmă caz, companiile de asigurări oferă fie un *fond administrat* - un fond de bani gestionat de compania de asigurări pentru un număr de clienţi - sau un *fond segregat* care este administrat pentru un singur client.

Contribuții

Într-un *sistem contributiv,* atât angajaţii, cât şi angajatorii fac contribuţii la fondul de pensii. Câştigul de pensie este câştigul total din care pot fi excluse plăţi precum orele suplimentare sau bonusurile speciale. O sumă egală cu pensia forfetară de stat poate fi, de asemenea, exclusă.

Nivelul contribuţiilor variază considerabil, deşi într-o schemă tipică de contribuţie, angajaţii ar putea contribui cu aproximativ 5% din câştigurile lor, iar angajatorii ar contribui de aproximativ două ori această sumă.

Schema aprobată

Membrii unei scheme ocupaţionale care a fost aprobată de Inland Revenue (o *schemă aprobată)* obţin scutire completă de impozit pe contribuţiile lor. Compania recuperează, de asemenea, impozitul pe contribuţiile sale şi impozitul pe venit deductibil din câştigurile realizate din investiţiile din Regatul Unit. Acest lucru face ca un fond de pensii să fie cea mai eficientă formă de economisire din punct de vedere fiscal disponibilă în Marea Britanie.

Angajatorii pot institui scheme de pensii neaprobate care oferă beneficii în plus faţă de schemele aprobate, dar în detrimentul deducerilor fiscale generoase pentru ultimul tip de schemă.

Vârsta de pensionare și discriminare sexuală

În mod tradiţional, vârsta de pensionare era de 65 de ani pentru bărbaţi şi 60 de ani pentru femei. Cu toate acestea, conform Legii privind discriminarea sexului (1986), este ilegal ca angajatorii să solicite angajaților de sex feminin să se pensioneze la o vârstă mai devreme decât angajaţilor de sex masculin. În hotărârea sa din cauza *Barber v Guardian Royal Exchange* din 17 mai 1990, Curtea Europeană a hotărât că pensia era „plată" în temeiul articolului 119 din Tratatul de la Roma (care prevedea egalitatea de remunerare) şi că era ilegală discriminarea între bărbaţi şi femei în ceea ce priveşte drepturile la pensie. De atunci s-a convenit că pensiile nu vor fi considerate salarii înainte de 17 mai 1990.

Declarații de beneficii

Fiecare membru al unei scheme ocupaţionale are dreptul la o declaraţie anuală care să

precizeze beneficiile sale potenţiale.

Tipuri de scheme de pensii ocupaționale

O schemă de pensii cu beneficii determinate sau *cu salariu final* oferă o pensie garantată, o parte din care poate fi renunţată pentru o sumă în numerar fără impozitare. În forma sa finală de salariu sau salariu, pensia este o fracţiune din câştigurile finale pensionabile pentru fiecare an de serviciu (de obicei 1/60). Pentru a obţine pensia maximă de două treimi într-un sistem de 1/60, ar fi nevoie, prin urmare, de 40 de ani de serviciu. Schemele de beneficii determinate oferă angajatorilor un nivel previzibil al pensiei. Dar pentru angajatori, acestea pot fi costisitoare şi imprevizibile , deoarece trebuie să contribuie cu tot ceea ce este necesar pentru a cumpăra beneficiile promise.

Într-o schemă de contribuţie determinată sau *de cumpărare de bani* , angajatorii stabilesc contribuţiile pe care doresc să le plătească pentru angajaţi, angajându-se să plătească un procent definit din câştig, indiferent de beneficiile disponibile la pensionare. Pensia de pensie este, aşadar, orice plată anuală care poate fi achiziţionată cu banii acumulaţi în fond pentru un membru.

O schemă de contribuţii definite oferă angajatului beneficii imprevizibile, deoarece acestea depind de valoarea totală a contribuţiilor investite, randamentul investiţiei realizat şi rata la care fondul acumulat poate fi convertit în pensie la pensionare. Pentru angajator, însă, oferă certitudinea costurilor.

Pensiile părților interesate

Toţi angajatorii cu cinci sau mai multe persoane în statul de plată sunt obligaţi să ofere acces la o pensie a părţilor interesate pentru angajaţii care nu au acces la pensia companiei. Pensiile părţilor interesate vor fi scheme de cumpărare de bani şi, iniţial, angajatorii nu trebuie să contribuie şi angajaţii nu sunt obligaţi să le scoată (deşi aceste condiţii pot fi modificate). Angajatorii pot desemna o schemă a părţilor interesate de la un furnizor, dar în alegerea uneia trebuie să se consulte cu angajaţii în cauză.

Evoluții în furnizarea de pensii

După cum comentează CIPD (2003b):

> Ultimul deceniu a cunoscut o schimbare semnificativă a naturii schemelor ocupaționale oferite noilor angajați. A existat o trecere de la schemele de beneficii determinate pentru noii angajați în favoarea schemelor de contribuții determinate. A existat, de asemenea, o creștere semnificativă a tipurilor mixte și hibride de planuri de pensii și o reducere a proporției din totalul forței de muncă care sunt membri ai schemelor ocupaționale de orice tip.

Îndepărtarea de la schemele de beneficii definite (salariul final) a fost în mare parte din cauza costurilor în creştere şi imprevizibile ale unor astfel de scheme. Dar, după cum afirmă CIPD, „Un factor important al acestor schimbări a fost demografic, cu o scădere a ratei natalităţii şi o scădere a vârstei medii de pensionare, combinată cu creşterea semnificativă a speranţei de viaţă pentru a creşte costurile schemei. O mai mare flexibilitate a pieţei muncii poate fi, de asemenea, un factor contributiv. Unele organizaţii, cum ar fi serviciul public, introduc scheme de cumpărare de bani pentru a ajuta la recrutarea şi păstrarea angajaţilor mai tineri în domenii de specialitate.

Contribuția HR

După cum sugerează CIPD, HR poate contribui la dezvoltarea politicii de pensii prin:

- definirea şi comunicarea unor obiective clare de pensii aliniate la nevoile organizaţiei şi ale personalului acesteia;
- consiliere cu privire la proiectarea şi implementarea schemelor adecvate pentru atingerea acestor obiective - flexibilitatea şi alegerea privind furnizarea sunt componente importante ale acestor proiecte pentru a satisface nevoile unei forţe de muncă mai diverse;
- educarea managerilor şi angajaţilor astfel încât aceştia să îşi poată asuma responsabilitatea personală şi să facă alegeri în cunoştinţă de cauză cu privire la modul în care doresc să lucreze şi să treacă la pensie, cu pensia adecvată pentru a realiza acest lucru.

Alocații și alte plăți către angajați

Principalele domenii în care pot fi plătite indemnizaţii şi alte plăţi speciale angajaţilor sunt:

- *Indemnizaţii de locaţie* - Alocaţiile de la Londra şi din oraşele mari pot fi plătite din cauza locuinţelor şi a altor diferenţe ale costului vieţii. Indemnizaţiile sunt plătite ca adaos la salariul de bază, deşi mulţi angajatori le consolidează, de fapt, plătind tariful pieţei locale, care ia în considerare indemnizaţiile şi costurile explicite sau implicite de locaţie.
- *Indemnizaţii de subzistenţă* - valoarea indemnizaţiilor de subzistenţă pentru cazare şi masă variază foarte mult între organizaţii. Unele au tarife stabilite în funcţie de locaţie sau de gradul angajatului. Alţii permit tarife „rezonabile" fără o scară stabilită, dar de obicei, şi de dorit, cu linii directoare privind costurile acceptabile de hotel şi masă.
- *Plăţi pentru orele suplimentare* - majoritatea lucrătorilor manuali sunt eligibili pentru ore suplimentare plătite, precum şi mulţi angajaţi ai personalului până la nivelul de conducere. Personalul mai bine plătit poate primi concediu în schimb dacă lucrează mai mult timp. În mod obişnuit, organizaţiile care efectuează plăţi în timp acordă timp şi jumătate ca primă pentru ore suplimentare de luni până sâmbătă, timp dublu plătit

duminica şi sărbătorile legale. Unele firme plătesc, de asemenea, timp dublu de sâmbătă la prânz. Munca în sărbători legale majore, cum ar fi ziua de Crăciun şi Vinerea Mare, atrage adesea prime mai mari pentru orele suplimentare.

- *Plăţile în schimburi* se efectuează la tarife care variază de obicei în funcţie de aranjamentul schimburilor . O primă de, să zicem, o treime din salariul de bază poate fi acordată persoanelor care lucrează noaptea, în timp ce cei aflaţi într-o tură de zi devreme sau târzie pot primi mai puţin, o primă, să zicem, de o cincime din salariul de bază.
- *indemnizaţii de aşteptare şi de apel* pentru cei care trebuie să fie disponibili pentru a veni la muncă atunci când este necesar. Alocaţia poate fi făcută ca plată standard adăugată la salariul de bază. În mod alternativ, se pot face plăţi speciale pentru apeluri neprevăzute.

49

Gestionarea sistemelor de recompense

Gestionarea sistemelor de recompense este o afacere complexă şi solicitantă. Acest capitol tratează subiectul în şapte părţi:

1. Intocmirea si utilizarea prognozelor si bugetelor.
2. Evaluarea sistemului de recompense.
3. Plătiţi recenzii.
4. Controla.
5. Proceduri de recompensare.
6. Responsabilitate pentru gestionarea recompenselor.
7. Comunicarea cu angajaţii.

BUGETELE ȘI PREVIZIUNILE DE RECOMPENSA

Bugetele şi previziunile de recompensă se referă la costurile generale de salarizare şi costurile majorărilor generale şi individuale ale salariilor.

Bugetele de salarizare

Un buget de salarizare este o declaraţie a alocării planificate şi a utilizării resurselor umane

necesare pentru îndeplinirea obiectivelor organizației. Este de obicei o parte majoră a

buget principal. Bugetul se bazează pe nivelurile de activitate previzionate care determină numărul necesar de persoane. Bugetul anual de salarizare este un produs al numărului de oameni care urmează să fie angajaţi şi al ratelor la care vor fi plătiţi în cursul anului bugetar. Acesta va include costul beneficiilor (de exemplu, contribuţiile la pensii) şi contribuţiile angajatorului la asigurările naţionale. Bugetul va fi ajustat pentru a ţine seama de previziunile care acoperă creşteri sau scăderi ale numărului de angajaţi, costurile probabile ale revizuirilor generale şi individuale ale salariilor, modificări ale structurii de salarizare şi creşteri ale costului beneficiilor angajaţilor.

Managerii responsabili de centrele bugetare vor avea propriul buget de salarizare pe care trebuie să-l ţină seama. Acest buget va încorpora previziunile de creştere a salariilor, precum şi evaluarea de către manager a numărului de angajaţi necesari în diferite categorii. Managerii vor fi obligaţi să se asigure că creşterile salariale individuale sunt realizate în cadrul acelui buget, care poate fi, totuşi, flexibilizat în sus sau în scădere, dacă se modifică nivelurile de activitate sau ipotezele pe care s-au bazat creşterile salariale prognozate.

Examinați bugetele

Un buget de revizuire generală încorporează pur şi simplu costurile estimate ale oricăror creşteri salariale generale care pot fi acordate sau negociate în cursul anului bugetar. Bugetele individuale de evaluare a performanţei pot fi exprimate ca creşterea procentuală a salariului care poate fi permisă pentru creşteri de performanţă, de aptitudini sau legate de competenţe. Mărimea bugetului va fi afectată de următoarele considerente:

- suma pe care organizaţia crede că îşi poate permite să o plătească pe baza veniturilor bugetate, profitului şi costurilor salariale;
- politicile organizaţiei privind progresul salariilor - mărimea şi gama creşterilor;
- orice indemnizaţii care ar putea fi necesare pentru creşterea ratelor individuale de remunerare pentru a elimina anomaliile, de exemplu după un exerciţiu de evaluare a postului.

Bugetul de bază ar fi stabilit pentru organizaţie în ansamblu, dar, în cadrul acestei cifre, bugetele departamentale ar putea fi flexibile pentru a reflecta nevoi şi circumstanţe diferite. Tehnicile de modelare a salariilor care costă propuneri alternative de revizuire a salariilor privind distribuirea premiilor pot fi utilizate pentru a pregăti bugete de revizuire individuale. Din ce în ce mai mult, organizaţiile înlocuiesc bugetele de revizuire individuale cu o abordare de bugetare totală a salariilor. Aceasta înseamnă că şefii de departamente trebuie să finanţeze creşterile individuale din bugetul lor de salarizare. De fapt, se aşteaptă ca aceştia să adauge valoare din salariul de performanţă sau cel puţin să se asigure că acesta se autofinanţă.

EVALUAREA SISTEMULUI DE RECOMPENSA

Sistemul de recompense ar trebui să fie auditat în mod regulat pentru a-i evalua eficacitatea, măsura în care adaugă valoare şi relevanţa lui pentru nevoile prezente şi viitoare ale organizaţiei. Acest audit ar trebui să includă o evaluare a opiniilor despre sistemul de recompense de către utilizatorii săi cheie şi cei care sunt afectaţi de acesta. Acest lucru duce la o diagnosticare a punctelor forte şi a punctelor slabe şi la o evaluare a ceea ce trebuie făcut şi de ce.

Funcţionarea sistemului de recompense ar trebui să fie monitorizată continuu de către departamentul de resurse umane prin astfel de audituri şi prin utilizarea comparaţiilor şi a analizei uzării, aşa cum se discută mai jos. În special, este necesar să se analizeze datele privind actualizările , eficacitatea cu care funcţionează procesele de management al performanţei şi suma plătită pentru schemele de plată pentru performanţă şi impactul pe care acestea îl au asupra rezultatelor.

Relativităţile interne ar trebui monitorizate şi prin realizarea de studii periodice ale diferenţelor care există pe verticală în cadrul departamentelor sau între categoriile de angajaţi. Studiile ar trebui să examineze diferenţele încorporate în structura de salarizare şi, de asemenea, să analizeze diferenţele dintre ratele medii de salarizare la diferite niveluri. Dacă se dezvăluie că, din cauza schimbărilor de rol sau a impactului evaluărilor diferenţiale de salarizare, diferenţele nu mai reflectă în mod corespunzător creşterile valorilor locului de muncă şi/sau nu mai sunt „simţite corecte", atunci se pot desfăşura investigaţii suplimentare pentru a stabili motivele acestei situaţii şi, dacă este necesar, se pot lua măsuri corective.

Relativităţile externe ar trebui monitorizate prin urmărirea mişcărilor ratelor pieţei prin studierea datelor publicate şi efectuarea de anchete de salarizare, aşa cum este descris în Capitolul 42.

Nicio inovaţie de recompensă nu ar trebui să aibă loc decât dacă o analiză cost-beneficiu prevede că acestea vor adăuga valoare. Procesele de audit şi monitorizare ar trebui să stabilească măsura în care au fost obţinute beneficiile estimate şi să verifice costurile în raport cu prognoza.

Analiza comparativă

Un raport de comparaţie (prescurtare de la raportul comparativ) măsoară relaţia într-o structură de salarizare gradată între ratele de salariu efective şi cele de politică ca procent. Valoarea poliţei utilizată este punctul de mijloc sau punctul de referinţă într-un interval de salariu care reprezintă „rata ţintă" pentru o persoană complet competentă în orice loc de muncă din acest grad. Acest punct este aliniat la ratele pieţei în conformitate cu politica de orientare a organizaţiei pe piaţă.

Compa-ratiile sunt folosite pentru a defini locul în care o persoană este plasată într-un interval de plată. Analiza comparaţiilor indică ce acţiuni ar trebui luate pentru a încetini sau

accelera creşterile dacă raporturile sunt prea mari sau prea scăzute în comparaţie cu nivelul politicii. Acest proces este uneori numit „managementul punctului de mijloc".

Comparaţiile sunt calculate după cum urmează:

$$\frac{\text{rata reală de plată}}{\text{punct mediu sau de referinţă al intervalului}} - \frac{\text{----------}}{} \times 100$$

Un raport de 100% înseamnă că plata reală şi cea a poliţei sunt aceleaşi. Comparaţiile care sunt mai mari sau mai mici de 100 la sută înseamnă că, respectiv, salariul este peste sau sub rata ţintă a politicii. De exemplu, dacă rata ţintă (politică) într-un interval ar fi de 20.000 de lire sterline şi plata medie a tuturor persoanelor din grad ar fi 18.000 de lire sterline, raportul de comparaţie ar fi de 90 la sută.

Comparaţiile stabilesc diferenţe între politică şi practică şi trebuie stabilite motivele acestor diferenţe.

Analizând uzura

Uzura sau derapajul are loc atunci când angajaţii intră în locuri de muncă cu rate de salariu mai mici decât încadraţii anteriori. Dacă se întâmplă acest lucru, costurile cu salariile vor scădea, având în vedere un flux uniform de debutanţi şi plecaţi şi o abordare consecventă a stabilirii ratelor de salarizare. În teorie, uzura poate ajuta la finanţarea creşterilor salariale într-un interval. Sa susţinut că sistemele incrementale fixe se pot autofinanţa în întregime din cauza uzării , dar condiţiile în care acest lucru poate fi atins sunt atât de excepţionale încât probabil că nu se întâmplă niciodată.

Uzura poate fi calculată prin formula: creşterea procentuală totală a salariului rezultată din creşterile salariale generale sau individuale minus creşterea procentuală totală a ratelor medii de salarizare. Dacă se poate dovedi că uzura va avea loc, suma implicată poate fi luată în considerare ca mijloc de finanţare cel puţin parţială a majorărilor salariale individuale. Uzura într-un sistem de salarizare cu progresie regulată prin intervale şi un flux destul de uniform de debutanţi şi de părăsire este de obicei între 2 şi 3%, dar acest lucru nu ar trebui să fie considerat o normă.

Efectuarea de revizuiri salariale

Evaluările salariale sunt evaluări generale sau „la nivel global" ca răspuns la schimbările în ceea ce priveşte costul vieţii sau ratele de piaţă sau în urma negocierilor salariale cu sindicatele sau analize individuale care determină progresul salarial al persoanelor în raport cu performanţa sau contribuţia lor, sau evaluările individuale. Ele sunt unul dintre cele mai vizibile aspecte ale managementului recompenselor (celălalt este clasificarea locurilor de

muncă) şi reprezintă un mijloc important de implementare a politicilor de recompensă ale organizaţiei şi de a demonstra angajaţilor cum funcţionează aceste politici.

Angajaţii se aşteaptă ca recenziile generale să menţină puterea de cumpărare a salariului lor prin compensarea creşterii costului vieţii. Ei vor dori ca nivelul lor de salariu să fie competitiv cu ceea ce ar putea câştiga afară. Şi vor dori să fie recompensaţi în mod corect şi echitabil pentru contribuţia pe care o fac.

Recenzii generale

Evaluările generale au loc atunci când angajaţilor li se oferă o creştere ca răspuns la mişcările generale ale ratelor pieţei, la creşterea costului vieţii sau la negocierile sindicale. Evaluările generale sunt adesea combinate cu recenzii individuale, dar angajaţii sunt de obicei informaţi despre componentele generale şi individuale ale oricărei creşteri pe care o primesc. În mod alternativ, evaluarea generală poate fi efectuată separat pentru a permite un control mai bun asupra costurilor şi pentru a concentra atenţia angajaţilor asupra aspectului de performanţă al remuneraţiei lor.

Unele organizaţii au abandonat complet utilizarea recenziilor generale. Ei susţin că decizia cu privire la ce oameni ar trebui să fie plătiţi ar trebui să fie o chestiune individuală, luând în considerare contribuţia personală pe care oamenii o fac şi „valoarea lor pe piaţă" - modul în care ei, ca indivizi, sunt evaluaţi pe piaţă. Acest lucru permite organizaţiei să adopte o abordare mai flexibilă a alocării creşterilor salariale în conformitate cu valoarea percepută a indivizilor pentru organizaţie.

Paşii necesari pentru efectuarea unei analize generale sunt:

1. Decideţi-vă bugetul.
2. Analizaţi datele privind plăţile de plată efectuate de organizaţii comparabile şi ratele inflaţiei.
3. Conduceţi negocieri cu sindicatele, după caz.
4. Calculaţi costurile.
5. Ajustaţi structura de salarizare - fie prin creşterea intervalelor de salariu ale fiecărei clase cu creşterea generală procentuală, fie prin creşterea punctelor de referinţă a salariului cu procentul total şi aplicând diferite creşteri la limitele superioare sau inferioare ale categoriei, modificând astfel forma structurii.
6. Informaţi angajaţii.

Recenzii individuale

Evaluările individuale ale salariilor determină majorări sau bonusuri de salariu. Sondajul e-reward din 2004 privind plata contribuţiilor a constatat că mărimea medie a premiilor de plată contingente făcute de respondenţii la sondajul CIPD 2003 privind managementul performanţei

(Armstrong şi Baron, 2004) a fost de 3,3%. Premiile individuale se pot baza pe evaluări, o evaluare generală care nu depinde de evaluări sau clasament, după cum se discută mai jos.

Evaluări individuale ale salariilor pe baza evaluărilor

Managerii propun creşteri pe baza evaluărilor lor de management al performanţei în cadrul unui buget dat de revizuire a salariilor şi în conformitate cu liniile directoare de revizuire a salariilor. Patruzeci şi doi la sută dintre respondenţii la sondajul de management al performanţei CIPD 2003/4 au folosit ratinguri pentru a informa deciziile de plata contingente. Abordările privind evaluarea au fost discutate în capitolul 33.

Poate exista o legătură directă între rating şi creşterea salariului, de exemplu:

Evaluare	% Creşte
O	6
B	4
C	3
D	2
E	0

Alternativ, poate fi utilizată o matrice de remunerare care leagă creşterile salariale atât cu ratingul, cât şi cu poziţia în intervalul de remunerare. Mulţi oameni susţin că legarea managementului performanţei în mod prea explicit pentru a plăti prejudiciază natura esenţială de dezvoltare a managementului performanţei. Cu toate acestea, în mod realist, se acceptă că deciziile privind creşterile legate de performanţă sau de contribuţie trebuie să se bazeze pe o formă de evaluare. O soluţie este „decuplarea" managementului performanţei de evaluarea salariilor, ţinându-le la câteva luni distanţă, iar 45% dintre respondenţii sondajului CIPD 2003/4 (Armstrong şi Baron, 2004) au separat analizele managementului performanţei de evaluările salariale (43% dintre respondenţii la sondajul e-reward 2004 au separat evaluarea). Există încă un read-across, dar nu este atât de imediat. Unii încearcă să se descurce cu totul fără abordări formulate (evaluări şi matrice de salarizare), deşi este imposibil să disocieze complet salariul contingent de o formă de evaluare.

Fără evaluări

Douăzeci şi şapte la sută dintre respondenţii la sondajul e-reward din 2004 privind salariile contingente nu au avut ratinguri. Procentul de respondenţi la sondajul de management al performanţei CIPD din 2003/2004 care nu au folosit ratinguri a fost de 52% (această cifră este prea mare pentru a fi pe deplin de încredere şi poate să fi fost umflată de către cei care tratează sporurile legate de servicii, care nu depind de rating, drept salariu condiţionat). Un respondent la sondajul e-reward a explicat că, în absenţa evaluărilor, abordarea pe care o foloseau a fost „subiectivitatea informată", ceea ce însemna să se ia în considerare performanţa continuă sub

forma contribuţiei generale.

Unele companii adoptă ceea ce s-ar putea numi o abordare holistică. Managerii propun locul în care oamenii ar trebui să fie plasaţi în intervalul de salariu pentru gradul lor, ţinând cont de contribuţia şi plata lor în raport cu ceilalţi în locuri de muncă similare, potenţialul lor şi relaţia dintre salariul lor actual şi ratele de piaţă. Decizia poate fi exprimată sub forma unei declaraţii conform căreia o persoană valorează acum 21.000 de lire sterline în loc de 20.000 de lire sterline. Creşterea este de 5 la sută, dar ceea ce contează este viziunea generală despre valoarea unei persoane pentru organizaţie, nu creşterea procentuală a salariului acelei persoane.

Clasament

Clasamentul este realizat de manageri care plasează personalul într-o ordine de rang în funcţie de o evaluare generală a contribuţiei relative sau a meritului şi apoi distribuie evaluările de performanţă prin ordinea de rang. Primii 10% ar putea primi un rating A, următorii 15% un rating B şi aşa mai departe. Evaluările determină mărimea recompensei. Dar clasamentul depinde de ceea ce ar putea fi comparaţii neplăcute şi funcţionează numai atunci când există un număr de oameni în locuri de muncă similare care trebuie clasate.

Orientări pentru manageri cu privire la efectuarea evaluărilor individuale ale salariilor

Indiferent de abordarea adoptată, managerii trebuie să le transmită orientări cu privire la modul în care ar trebui să efectueze evaluările. Aceste linii directoare vor prevedea că trebuie să se menţină în bugetele lor şi pot indica majorările maxime şi minime care pot fi acordate, cu indicarea modului în care ar putea fi distribuite premiile. De exemplu, atunci când bugetul este de 4% în total, s-ar putea sugera că ar trebui acordată o creştere de 3% majorităţii personalului lor, iar celorlalţi să li se acorde creşteri mai mari sau mai mici, atâta timp cât creşterea procentuală totală nu depăşeşte bugetul. Managerii din unele companii sunt instruiţi că trebuie să urmeze un model forţat de distribuţie, dar doar 8% dintre respondenţii la sondajul CIPD 2003/4 au folosit această metodă.

Pentru a-i ajuta să exploreze alternative, managerilor li se poate oferi o facilitate de foi de calcul în care foile de calcul conţin detalii despre ratele existente ale personalului şi care pot fi utilizate pentru a modela distribuţiile alternative pe baza „ce ar fi dacă". Managerii pot fi, de asemenea, încurajaţi să-şi „ajusteze" recomandările de salarizare pentru a se asigura că indivizii sunt pe drumul cel bun în clasa lor, în funcţie de nivelul lor de performanţă, competenţă şi timpul petrecut la locul de muncă în comparaţie cu colegii lor. Pentru a face acest lucru, ei au nevoie de orientări cu privire la ratele tipice de progres în raport cu performanţa, abilităţile sau competenţele şi îndrumări specifice despre ceea ce pot şi ar trebui să facă. De asemenea, au nevoie de informaţii cu privire la poziţiile personalului lor în structura de salarizare în raport cu orientările politicii.

Efectuarea analizelor individuale ale salariilor

Paşii necesari pentru a efectua o evaluare individuală a salariului sunt:

1. De acord bugetul.
2. Pregătiţi şi emite linii directoare cu privire la dimensiunea, gama şi distribuţia premiilor şi cu privire la metodele de desfăşurare a evaluării.
3. Oferă sfaturi şi sprijin.
4. Examinaţi propunerile în raport cu bugetul şi orientările şi conveniţi asupra modificărilor acestora, dacă este necesar.
5. Rezumaţi şi costă propunerile şi obţineţi aprobarea.
6. Actualizaţi statul de plată.
7. Informaţi angajaţii.

Este esenţial să oferiţi consiliere, îndrumare şi instruire managerilor de linie, după cum este necesar. Unii manageri vor fi încrezători şi capabili de la început; alţii vor avea multe de învăţat.

CONTROLA

Controlul asupra implementării politicilor de salarizare în general şi a costurilor salariale în special va fi mai uşor dacă se bazează pe:

- o structură de salarizare clar definită şi înţeleasă;
- orientări şi bugete specifice privind revizuirea salariilor;
- proceduri definite pentru clasificarea posturilor şi stabilirea ratelor de salarizare;
- declaraţii clare ale gradului de autoritate pe care managerii îl au la fiecare nivel pentru a decide cu privire la ratele de salarizare şi sporurile;
- o funcţie de resurse umane care este capabilă să monitorizeze implementarea politicilor de remunerare şi să ofere informaţiile şi îndrumările necesare managerilor şi care are autoritatea şi resursele (inclusiv software-ul de calculator) pentru a face acest lucru;
- un proces sistematic de monitorizare a implementării politicilor de salarizare şi a costurilor în raport cu bugetele.

PROCEDURI DE RECOMPENSA

Procedurile de gestionare a recompenselor sunt necesare pentru a realiza şi monitoriza punerea în aplicare a politicilor de gestionare a recompenselor. Ei se ocupă de metode de fixare a salariului la numire sau promovare şi de a se ocupa de anomalii. Ei se vor referi, de asemenea, la metode de contestare împotriva deciziilor de clasificare sau de plată, de obicei prin procedura normală de contestaţie a organizaţiei.

Proceduri de notare a posturilor

Procedurile de clasificare a noilor locuri de muncă sau de recalificare a celor existente ar trebui să prevadă că clasificarea sau reclasificarea poate avea loc numai după un studiu adecvat de evaluare a posturilor. Este necesar să se ia măsuri pentru a controla deviația de grad (actualizări nejustificate) insistând asupra respectării acestei proceduri. Ar trebui să se reziste presiunilor de modernizare din cauza forțelor pieței sau a dificultăților de recrutare sau păstrare. Aceste probleme ar trebui abordate prin metode precum primele de piață sau crearea unor grupuri speciale de locuri de muncă pe piață.

Stabilirea ratelor de plată la numire

Managerii de linie ar trebui să aibă un cuvânt major de spus în ceea ce privește ofertele de remunerare și o anumită libertate de a negocia atunci când este necesar, dar ar trebui să li se ceară să țină seama de orientările relevante ale politicii de salarizare, care ar trebui să stabilească circumstanțele în care pot fi făcute oferte de plată peste nivelul minim al intervalului. Se obișnuiește să se permită un grad rezonabil de libertate pentru a face oferte până la un anumit punct, de exemplu nivelul de 90 la sută într-o gamă de salarii de 80 până la 120 la sută. Politicile de salarizare permit frecvent ca ofertele să fie făcute până la punctul de mijloc sau punctul de referință, în funcție de măsura în care angajatul are experiența, abilitățile și competențele necesare. Ofertele peste punctul de mijloc ar trebui să fie excepționale, deoarece ar lăsa relativ puțin spațiu de extindere. Asemenea oferte vor fi uneori făcute din cauza presiunilor pieței, dar ele trebuie luate în considerare cu mare atenție din cauza inevitabilului declinare a notei, cu excepția cazului în care individul este promovat destul de curând. Dacă tarifele actuale sunt prea mici pentru a atrage candidați buni, poate fi necesar să se reconsidere baremele sau să se convină asupra primelor speciale ale ratei de piață. Pentru a le menține sub control, este recomandabil să se ceară ca acestea să fie acordate numai dacă sunt autorizate de departamentul de personal sau de un manager mai înalt. Multe organizații solicită ca toate ofertele să fie verificate și aprobate de un membru al funcției de personal și/sau de o autoritate superioară.

Promovarea crește

Creșterile de promovare ar trebui să fie semnificative, să zicem 10% sau mai mult. În mod normal, ei nu ar trebui să-l ia pe angajatul promovat peste punctul de mijloc sau de referință în intervalul de salariu pentru noul său loc de muncă, astfel încât să existe un spațiu adecvat pentru creșteri legate de performanță. Un motiv bun pentru a avea diferențe rezonabile de mari este acela de a oferi spațiu pentru promoții.

Confruntarea cu anomaliile

În cadrul oricărei structuri de salarizare, oricât de atent monitorizată și menținută, vor apărea

anomalii şi acestea trebuie abordate în timpul unei revizuiri a salariilor. Corectarea anomaliilor va necesita creşteri mai mari pentru cei care sunt subplătiţi în raport cu performanţa şi timpul petrecut în muncă şi niveluri mai scăzute de creştere pentru cei care sunt, în mod corespunzător, supraplătiţi. Este de remarcat faptul că anomaliile de plată în exces nu pot fi corectate în structurile incrementale fixe, iar acesta este un dezavantaj major al unor astfel de sisteme. Costul corectării anomaliilor nu ar trebui să fie mare în circumstanţe normale, dacă la fiecare revizuire managerii sunt încurajaţi să-şi „ajusteze" recomandările de plată aşa cum sa sugerat mai devreme.

Într-o situaţie grav anormală, care poate fi găsită în etapa de implementare a unei noi structuri sau la o revizuire majoră, poate fi necesar un program de corecţie pe termen mai lung fie pentru a atenua efectele demotivante ale reducerii ratelor relative de salarizare, fie pentru a repartiza costurile pe un număr de ani.

Pe lângă corectarea anomaliilor individuale, poate fi necesară corectarea unei tendinţe istorice de a plăti în exces sau sub-plăti întregi departamente, divizii sau funcţii prin aplicarea unor niveluri mai mari sau mai mici de creşteri pe o perioadă de timp. Acest lucru ar implica ajustări ale bugetelor şi liniilor directoare de revizuire a plăţilor şi, evident, ar trebui să fie tratate cu mare grijă.

RESPONSABILITATEA PENTRU RECOMPENSA

Tendinţa este de a transfera mai multă responsabilitate pentru deciziile de plată managerilor de linie, în special celor preocupaţi de revizuirea individuală a salariilor. Dar există pericole evidente. Acestea includ inconsecvenţa între deciziile managerilor, favoritismul, prejudecăţile (de gen sau rasiale) şi distribuirea ilogică a recompenselor. Cercetările au arătat că mulţi manageri tind să nu facă diferenţe între performanţa individuală a membrilor personalului lor. Evaluările pot fi comprimate, cei mai mulţi oameni fiind grupaţi în jurul punctului de mijloc şi foarte puţini angajaţi evaluaţi ca performanţi buni sau slabi.

În principiu, atribuirea mai multă autoritate managerilor de linie poate fi foarte de dorit, dar managerii trebuie să fie informaţi în detaliu cu privire la responsabilităţile lor, politicile de remunerare ale organizaţiei (inclusiv metodele de creştere a salariilor), principiile care trebuie urmate în efectuarea evaluării şi modul în care ar trebui să interpreteze şi să aplice liniile directoare de revizuire a salariilor. Trebuie subliniată nevoia de a obţine echitate şi un grad rezonabil de coerenţă în cadrul organizaţiei. Managerii ar trebui să primească orice formare, îndrumare şi ajutor de care au nevoie pentru a se asigura că sunt capabili să îşi exercite cu înţelepciune puterile discreţionare. Această formare ar trebui să acopere:

- cum ar trebui interpretate şi utilizate informaţiile privind ratele de piaţă furnizate de departamentul de personal;

- modul în care datele furnizate de departamentul de personal cu privire la nivelurile de salarizare şi istoricul de progres al salariilor individuale ale membrilor personalului şi distribuţia salariilor în funcţie de ocupaţie în cadrul departamentului ar trebui să fie utilizate ca bază pentru planificarea salariilor;
- metode de evaluare a performanţei şi a nivelurilor de contribuţie;
- modul de interpretare a oricăror profiluri de competenţă generice pentru a evalua nevoile individuale de dezvoltare şi a conveni căile de carieră;
- cum să evaluăm cerinţele de competenţă pentru anumite roluri (cum există acum sau cum se pot dezvolta) şi cum să consiliezi angajaţii cu privire la pregătirea planurilor de dezvoltare personală;
- metode de revizuire a progresului în realizarea acestor planuri şi în dezvoltarea carierei şi modul de interpretare a informaţiilor din aceste analize atunci când se iau decizii de plată;
- în general, cum să distribuiţi recompensele în cadrul bugetelor, în mod echitabil, echitabil şi consecvent, prin referire la evaluări ale contribuţiei, competenţei, progresului sau creşterii.
- îndrumarea disponibilă de la funcţia de personal cu privire la modul de gestionare a salariilor - trebuie subliniat că îndrumarea trebuie căutată întotdeauna în cazul în care managerii de linie au îndoieli cu privire la modul în care ar trebui să îşi exercite discreţia.

Deconcentrarea totală implică faptul că deciziile managerilor cu privire la creşterile salariale nu sunt revizuite şi puse sub semnul întrebării atâta timp cât se menţin în bugetele lor. Cu toate acestea, este obişnuit ca managerii superiori, personalul sau specialiştii în salarii să monitorizeze propunerile de plată pentru a detecta inconsecvenţele sau ceea ce par a fi recomandări ilogice, mai ales atunci când schema este iniţiată sau cu manageri nou numiţi. Utilizarea sistemelor informatice de informare a personalului facilitează comunicarea propunerilor de către manageri şi monitorizarea acestora de către departamentul de personal. Dacă departamentul de personal este implicat, acesta ar trebui să urmărească să ofere sprijin şi îndrumare, nu să acţioneze ca forţă de poliţie. Monitorizarea poate fi relaxată, deoarece managerii demonstrează că sunt capabili să ia decizii bune de salarizare.

COMUNICAREA CU ANGAJAȚII

Sistemele de recompensare a angajaţilor le comunică angajaţilor mesaje despre convingerile organizaţiei cu privire la ceea ce se simte a fi important atunci când evaluează oamenii în rolurile lor. Ei transmit două mesaje: aşa preţuim contribuţia ta; pentru asta plătim. Prin urmare, este important să comunicăm angajaţilor în mod colectiv despre politicile şi practicile

de recompensă ale organizaţiei şi, individual, despre modul în care aceste politici îi afectează - acum şi în viitor. Transparenţa este esenţială.

Ce să comunicați angajaților în general

În general, angajaţii ar trebui să înţeleagă:

- politicile *de recompensă* ale organizaţiei în stabilirea nivelurilor de salarizare, furnizarea de beneficii şi progresul plăţii;
- structura *de salarizare* - gradele şi intervalele de salarizare şi modul în care este gestionată structura;
- structura *beneficiilor* - gama de beneficii oferite, cu detalii despre schema de pensii şi alte beneficii majore;
- *metode de clasificare şi reclasificare a posturilor* - schema de evaluare a posturilor şi modul de funcţionare a acesteia;
- *progresia salariilor* - cum progresează salariul în cadrul structurii de salarizare şi cum sunt luate deciziile de remunerare care afectează angajaţii în mod colectiv şi individual;
- *scheme de plată pentru performanţă* - cum funcţionează schemele individuale, de echipă şi la nivelul întregii organizaţii şi cum pot beneficia angajaţii de pe urma acestora;
- *plătiţi pentru abilităţi sau competenţe* - cum funcţionează orice scheme bazate pe abilităţi sau pe competenţe, obiectivele organizaţiei în utilizarea unor astfel de scheme şi modul în care angajaţii pot beneficia de ele;
- *managementul performanţei* - modul în care funcţionează procesele de management al performanţei şi rolurile jucate de manageri şi angajaţi;
- *evoluţiile şi iniţiativele de recompense* - detalii despre orice modificări aduse sistemului de recompense, motivele acestor modificări şi modul în care angajaţii vor fi afectaţi de acestea - importanţa de a face acest lucru în detaliu nu poate fi subliniată prea mult.

Ce să comunicați angajaților individuali

Angajaţii individuali ar trebui să cunoască şi să înţeleagă:

- *nota postului* lor şi modul în care a fost stabilit;
- baza pe care a fost determinată *rata actuală a salariului;*
- oportunităţile *de remunerare* pe care le au la dispoziţie - domeniul de aplicare al gradului lor pentru progresul salarial , baza pe care salariul lor va fi legat de performanţa lor şi dobândirea şi utilizarea eficientă a abilităţilor şi competenţelor pe măsură ce cariera lor se dezvoltă şi ce acţiuni şi comportament se aşteaptă de la ei pentru a progresa salariul lor;
- *managementul performanţei* - modul în care vor fi revizuite performanţa lor şi rolul pe care îl joacă în stabilirea obiectivelor şi formularea planurilor de dezvoltare personală şi de îmbunătăţire a performanţei;

- *valoarea beneficiilor angajaţilor pe care le primesc* - nivelul remuneraţiei totale oferite persoanelor fizice de către organizaţie, inclusiv valorile unor astfel de beneficii, cum ar fi schemele de pensie şi de boală;
- *contestaţii şi nemulţumiri* - cum pot face recurs împotriva deciziilor de clasificare şi de plată sau pot prezenta o plângere cu privire la orice aspect al remuneraţiei lor.

Partea X

Relațiile cu angajații

RELAȚIILE ANGAJATELOR DEFINITE

Relaţiile cu angajaţii constau în toate acele domenii ale managementului resurselor umane care implică relaţii cu angajaţii – direct şi/sau prin contracte colective în care sindicatele sunt recunoscute. Relaţiile cu angajaţii se ocupă de gestionarea în general a relaţiei de muncă, aşa cum este considerată în Capitolul 15.

Aceste relaţii tratează acordul privind termenii şi condiţiile de angajare şi problemele care decurg din angajare. Acestea nu vor fi neapărat supuse unor convenţii colective sau reglementări comune. Prin urmare, relaţiile cu angajaţii acoperă un spectru mai larg al relaţiilor de muncă decât relaţiile industriale, care sunt de obicei considerate ca fiind în principal despre relaţiile dintre conducere şi sindicate. Această definiţie mai largă recunoaşte trecerea de la colectivism la individualism în modurile în care angajatorii se raportează la angajaţii lor. Mişcarea în această direcţie a fost determinată de o insistenţă tot mai mare asupra prerogativei managementului susţinută de filosofia MRU, de cerinţa de a face faţă concurenţei cu organizaţii mai subţiri şi mai eficiente, de o restructurare masivă a industriei în anii 1980, de conceptul anilor 1980 de economie de piaţă şi liberă întreprindere şi de legislaţia sindicală.

Practicile relaţiilor cu angajaţii includ procese formale, proceduri şi canale de comunicare. Este important de reţinut, totuşi, că relaţiile cu angajaţii sunt

desfășurat în principal pe o bază informală de zi cu zi de către managerii de linie și liderii de echipă; fără cadrul politicilor de ocupare și relații cu angajații, dar acționând în principal din proprie inițiativă.

PLAN

Această parte acoperă subiectul general al relațiilor cu angajații sub următoarele rubrici:

- *cadrul relațiilor cu angajații - cadrul conceptual al relațiilor industriale. Abordarea MRU a evoluțiilor relațiilor cu angajații în relațiile industriale și părțile implicate (Capitolul 50);*
- *procesele de relații cu angajații, inclusiv negocierile colective (Capitolul 51);*
- *abilități de negociere și negociere (Capitolul 52);*
- *procese pentru implicarea și participarea angajaților (vocea angajaților) și comunicare (Capitolele 53 și 54).*

50

Cadrul relațiilor cu angajații

Scopul acestui capitol este de a oferi o trecere în revistă a subiectului complex al relaţiilor cu angajaţii. Începe cu un rezumat al elementelor relaţiilor cu angajaţii şi apoi se ocupă de următoarele concepte de relaţii industriale şi angajaţi:

- teoria sistemelor relaţiilor industriale, care vede subiectul ca un sistem de reglementări şi reguli;
- tipurile de reglementări şi reguli conţinute în sistem;
- natura negocierii colective şi puterea de negociere;
- opiniile unitariste şi pluraliste cu privire la baza relaţiei dintre conducere şi sindicate în special sau angajaţi în general;
- reconcilierea intereselor;
- individualismul şi colectivismul ca abordări ale relaţiilor cu angajaţii;
- abordarea voluntaristă a relaţiilor industriale şi declinul acesteia;
- managementul resurselor umane (HRM) ca o nouă paradigmă pentru relaţiile cu angajaţii;
- rolul funcției de relații cu angajații.

Capitolul continuă cu un rezumat al evoluţiilor relaţiilor industriale şi o trecere în revistă a scenei actuale a relaţiilor industriale. Capitolul se încheie cu a

descrierea diferitelor părţi implicate în relaţiile industriale şi a instituţiilor, agenţiilor şi funcţionarilor implicaţi.

ELEMENTELE RELAȚIILOR DE ANGAJARE

Elementele relaţiilor cu angajaţii constau în:

- Politicile şi practicile de angajare formale şi informale ale organizaţiei.
- Dezvoltarea, negocierea şi aplicarea sistemelor, regulilor şi procedurilor formale pentru negocierea colectivă, soluţionarea litigiilor şi reglementarea angajării . Acestea servesc pentru a determina recompensa pentru efort şi alte condiţii de angajare, pentru a proteja atât interesele angajaţilor, cât şi ale angajatorilor acestora şi pentru a reglementa modurile în care angajatorii îşi tratează angajaţii şi modul în care se aşteaptă ca aceştia din urmă să se comporte la locul de muncă.
- Politici şi practici pentru vocea şi comunicaţiile angajaţilor.
- Procesele informale, precum şi cele formale, care au loc sub forma interacţiunilor continue între manageri şi liderii de echipă sau supervizorii, pe de o parte, şi reprezentanţii angajaţilor şi indivizii, pe de altă parte. Acestea se pot întâmpla în cadrul unor acorduri formale, dar sunt adesea guvernate de obiceiuri şi practici şi de climatul de relaţii care s-a construit de-a lungul anilor.
- Filosofiile şi politicile actorilor majori din scena relaţiilor industriale: guvernul zilei, managementul şi sindicatele.
- Un număr de partide, fiecare cu roluri diferite. Acestea sunt formate din stat, conducere , organizaţii patronale, sindicate, manageri şi supervizori individuali, manageri de resurse umane, reprezentanţi ai angajaţilor sau reprezentanţi şi angajaţi.
- Cadrul legal.
- O serie de instituţii precum Serviciul de Consultanţă, Conciliere şi Arbitraj (ACAS) şi tribunalele de muncă.
- Structurile de negociere, recunoaşterea şi acordurile şi practicile procedurale care au evoluat pentru a permite funcţionarea sistemului formal.

RELAȚIILE INDUSTRIALE CA SISTEM DE REGULI

Relaţiile industriale pot fi privite ca un sistem sau o reţea de reguli care reglementează angajarea şi modul în care oamenii se comportă la locul de muncă. Teoria sistemelor relaţiilor industriale, aşa cum a fost propusă de Dunlop (1958), afirmă că rolul sistemului este de a produce reglementările şi regulile procedurale care guvernează cât de mult este distribuit în

procesul de negociere şi modul în care părţile implicate sau „actorii" din scena relaţiilor industriale se relaţionează între ele. Potrivit Dunlop, rezultatul sistemului ia forma:

> Reglementările și politicile ierarhiei de management; legile oricărei ierarhii lucrătoare; reglementările, diplomele, deciziile, premiile sau ordinele agențiilor guvernamentale; regulile și deciziile agențiilor specializate create de conducerea și ierarhiile lucrătorilor; acordurile de negocieri colective și obiceiurile și tradițiile locului de muncă.

Sistemul este exprimat în multe forme mai mult sau mai puţin formale sau informale: în legislaţie şi ordinele statutare, în reglementările sindicale, în contractele colective şi hotărârile arbitrale, în convenţiile sociale, în deciziile manageriale şi în „obiceiuri şi practici" acceptate. „Regulile" pot fi definite şi coerente sau prost definite şi incoerente. În cadrul unei fabrici, regulile pot fi preocupate în principal de a face altceva decât de a defini *status quo*- ul pe care ambele părţi îl recunosc ca normă de la care abaterile pot fi făcute numai prin acord. În acest sens, prin urmare, un sistem de relaţii industriale este un sistem normativ în care o normă poate fi văzută ca o regulă, un standard sau un model de acţiune care este general acceptat sau convenit ca bază pe care părţile în cauză ar trebui să opereze.

Teoria sistemelor, însă, nu ţine cont suficient de distribuţia puterii între conducere şi sindicate, nici de impactul statului. Nici nu explică în mod adecvat rolul individului în relaţiile industriale.

TIPURI DE REGLAMENTE SI REGULI

Reglementarea locurilor de muncă urmăreşte să ofere un cadru de drepturi şi reguli minime. Reglementarea internă se referă la procedurile de soluţionare a nemulţumirilor, concedierilor sau problemelor disciplinare şi regulile privind funcţionarea sistemului de salarizare şi drepturile comisionarilor. Reglementarea externă se realizează prin intermediul legislaţiei muncii, regulilor sindicatelor şi patronatelor, precum şi prin conţinutul normativ al normelor şi acordurilor procedurale sau de fond.

Normele de procedură sunt menite să reglementeze conflictul dintre părţile la negocieri colective, iar atunci când importanţa lor este subliniată, se acordă o primă pe pace industrială. *Normele de fond* stabilesc drepturile şi obligaţiile aferente locurilor de muncă. Este interesant de observat că, în Regatul Unit, părţile la contractele colective au avut tendinţa de a se concentra mai mult pe regulile procedurale decât pe normele de fond. În SUA, unde acolo

 pune un accent mai mare pe acordurile pe durată determinată, tendința a fost de a se baza mai mult pe reguli de fond.

NEGOCIERE COLECTIVĂ

Sistemul de relaţii industriale este reglementat de procesul de negociere colectivă, definit de Flanders (1970) ca un proces social care „transformă continuu dezacordurile în acorduri într-un mod ordonat". Negocierea colectivă are ca scop stabilirea prin negociere şi discuţie a unor reguli şi decizii convenite în chestiuni de interes reciproc pentru angajatori şi sindicate, precum şi metode de reglementare a condiţiilor de angajare.

Prin urmare, oferă un cadru, adesea sub forma unui contract colectiv, în cadrul căruia punctele de vedere ale conducerii şi ale sindicatelor cu privire la problemele în litigiu care ar putea duce la dezordine industrială pot fi luate în considerare cu scopul de a elimina cauzele tulburării. Negocierea colectivă este un proces comun de reglementare, care se ocupă de reglementarea managementului în relaţiile sale cu oamenii de muncă, precum şi de reglementarea condiţiilor de muncă. Are o bază atât politică, cât şi economică - ambele părţi sunt interesate de distribuţia puterii între ele, precum şi de distribuţia veniturilor.

Negocierea colectivă poate fi privită ca o relaţie de schimb în care negocierile salariale-muncă au loc între angajatori şi angajaţi prin agenţia unui sindicat. În mod tradiţional, rolul sindicatelor în calitate de agenţi de negociere a fost perceput ca fiind de a compensa inegalităţile puterii individuale de negociere între angajatori şi angajaţi pe piaţa muncii.

Negocierea colectivă poate fi văzută şi ca o relaţie politică în care sindicatele, după cum au observat Chamberlain şi Kuhn (1965), împărtăşesc suveranitatea industrială sau puterea asupra celor care sunt guvernaţi, angajaţii. Suveranitatea este deţinută în comun de conducere şi sindicat în procesul de negociere colectivă.

Mai presus de toate, negocierea colectivă este o relaţie de putere care ia forma unei măsuri de împărţire a puterii între conducere şi sindicate (deşi recent raportul de putere s-a schimbat semnificativ în direcţia managementului).

Puterea de negociere

Măsura în care suveranitatea industrială este împărtăşită de conducere cu sindicatele sale (dacă este deloc) depinde de puterile relative de negociere ale celor două părţi. Puterea de negociere poate fi definită ca abilitatea de a determina cealaltă parte să ia o decizie pe care altfel nu ar lua-o. După cum au comentat Fox and Flanders (1969):

„Puterea este variabila crucială care determină rezultatul negocierilor colective". Hawkins (1979) a sugerat că un test crucial al puterii de negociere este „dacă costul pentru o parte în acceptarea unei propuneri de la cealaltă este mai mare decât costul neacceptarii acesteia". Singh (1989) a subliniat că puterea de negociere nu este statică, ci variază în timp. El mai notează că:

> Puterea de negociere este inerentă în orice situație în care diferențele trebuie reconciliate. Cu toate acestea, nu este un scop în sine și negocierile nu trebuie să se bazeze exclusiv pe puterea de negociere. O parte poate avea o putere enormă de negociere, dar a o folosi până la punctul în care cealaltă parte simte că este imposibil să aibă de-a face cu o astfel de parte înseamnă a învinge scopul negocierilor.

Atkinson (1989) afirmă că:

- ceea ce creează puterea de negociere poate fi apreciat în termeni de evaluări subiective de către indivizii implicaţi în procesul de negociere;
- fiecare parte poate ghici preferinţele de negociere şi puterea de negociere a celeilalte părţi;
- în mod normal există o serie de elemente care creează putere de negociere.

Forme de negociere colectivă

Negocierea colectivă ia două forme de bază, aşa cum au fost identificate de Chamberlain şi Kuhn (1965):

- *negocierea conjunctivă,* care „decurge din cerinţa absolută ca un anumit acord – orice acord – să poată fi ajuns, astfel încât operaţiunile de care ambii sunt dependenţi să poată continua", şi are ca rezultat o „relaţie de lucru în care fiecare parte este de acord, explicit sau implicit, să furnizeze anumite servicii necesare, să recunoască anumite locuri de autoritate şi să accepte anumite responsabilităţi una faţă de cealaltă";
- *negocierea cooperativă,* în care se recunoaşte că fiecare parte este dependentă de cealaltă şi îşi poate atinge obiectivele mai eficient dacă câştigă sprijinul celeilalte.

O distincţie similară a fost făcută de Walton şi McKersie (1965), care s-au referit la *negocierea distributivă* ca fiind „sistemul complex de activităţi instrumentale pentru atingerea scopurilor unei părţi atunci când acestea sunt în conflict de bază cu cele ale celeilalte părţi" şi la *negocierea integrativă* ca „sistem de activităţi care nu sunt în conflict fundamental cu cele ale celeilalte părţi şi care, prin urmare, pot fi integrate într- o oarecare măsură". Se spune că astfel de obiective definesc „un domeniu de interes comun, un scop".

VIZIUNILE UNITARE ŞI PLURALISTE

Există două puncte de vedere de bază exprimate cu privire la baza relaţiei dintre conducere şi sindicate în special sau angajaţi în general: perspectiva unitară şi cea pluralistă.

Viziunea unitară este de obicei deţinută de conducere care îşi văd funcţia ca fiind aceea de a direcţiona şi controla forţa de muncă pentru a atinge obiectivele economice şi de creştere. În acest scop, conducerea consideră că este autoritatea de stabilire a regulilor. Managementul tinde să privească întreprinderea ca pe un sistem unitar cu o singură sursă de autoritate – însăşi – şi un focus de loialitate – organizaţia. Ea exaltă virtutea muncii în echipă, în care toată lumea se străduieşte în comun spre un obiectiv comun, fiecare îşi trage greutatea cât mai bine, iar fiecare îşi acceptă cu bucurie locul şi funcţia, urmând conducerea managerului sau supervizorului desemnat. Acestea sunt sentimente admirabile, dar conduc uneori la ceea ce McClelland (1963) a numit o orgie de „pontificare avunculară" din partea liderilor industriei. Această viziune unitară, care este în esenţă autocratică şi autoritara, a fost uneori exprimată în acorduri ca „dreptul managementului de a conduce". Filosofia MRU cu accent pe angajament şi reciprocitate se bazează pe perspectiva unitară.

În schimb, *viziunea pluralistă,* aşa cum este descrisă de Fox (1966), este că o organizaţie industrială este o societate plurală, care conţine multe interese şi obiective legate, dar separate, care trebuie menţinute într-un fel de echilibru. În locul unei unităţi corporative reflectate într-un singur focus de autoritate şi loialitate, managementul trebuie să accepte existenţa surselor rivale de leadership şi ataşament. Trebuie să înfrunte faptul că, în fraza lui Drucker (1951), o întreprindere de afaceri are o triplă personalitate: este în acelaşi timp o instituţie economică, politică şi socială. În primul, produce şi distribuie venituri. În al doilea, ea întruchipează un sistem de guvernare în care managerii exercită în mod colectiv autoritatea asupra celor gestionaţi, dar sunt şi ei înşişi implicaţi într-un model complicat de relaţii politice. A treia sa personalitate este dezvăluită în comunitatea plantelor, care evoluează de jos din relaţii faţă în faţă bazate pe interese, sentimente, convingeri şi valori comune între diferite grupuri de angajaţi.

Pluralismul consideră convenţional forţa de muncă ca fiind reprezentată de „o opoziţie care nu caută să guverneze" (Clegg, 1976). Pluralismul, aşa cum este descris de Cave (1994), implică „un echilibru de putere între două interese organizate şi un grad suficient de încredere în relaţie (de obicei) pentru ca fiecare parte să respecte interesele legitime şi, uneori, separate ale celeilalte, şi ca ambele părţi să se abţină de la a-şi împinge interesul separat până la punctul în care a devenit imposibil să ţină spectacolul pe drum". Sa observat de către Guest (1995) că: „Tradiţia negocierii la nivel de fabrică sau chiar de organizaţie a întărit un concept pluralist".

RECONCILIREA INTERESELOR

Implicaţia abordării pluraliste a relaţiilor cu angajaţii este că trebuie să existe un proces de reconciliere a diferitelor interese. Acest lucru poate fi realizat prin acorduri formale în care

există sindicate sau asociaţii de personal recunoscute. Absenţa acestora poate indica faptul că managementul adoptă o filozofie unitaristă. Dar este de sperat că, în aceste circumstanţe, eforturile managementului de a creşte reciprocitatea şi de a câştiga angajament adoptă o abordare a părţilor interesate sau a parteneriatului care cel puţin implică consultarea angajaţilor asupra modului în care interesele comune ale organizaţiei şi ale membrilor săi pot fi cel mai bine satisfăcute.

Procesul de reconciliere a intereselor a fost modelat de Gennard şi Judge (1997), aşa cum se arată în Figura 50.1.

INDIVIDUALISM ȘI COLECTIVISM

Purcell (1987) susţine că distincţia dintre cadrele pluraliste şi unitare ale managementului „a oferit un impuls puternic dezbaterii despre stilul de management, dar natura reciproc exclusivă a acestor categorii a limitat dezvoltarea ulterioară ". Mai mult, variaţii largi pot fi găsite atât în cadrul abordării unitare, cât şi în cadrul abordării pluraliste. Prin urmare, el sugerează o distincţie alternativă între „individualism " - politici care se concentrează pe angajaţii individuali - şi „colectivism" - măsura în care grupurile de lucrători au o voce independentă şi participă la luarea deciziilor cu managerii. El crede că companiile pot şi chiar operează pe ambele dimensiuni ale stilului de management.

VOLUNTARISMUL ŞI DECLINUL SĂU

Esenţa teoriei sistemelor relaţiilor industriale este că regulile sunt convenite în comun de către reprezentanţii părţilor la relaţiile de muncă; un aranjament

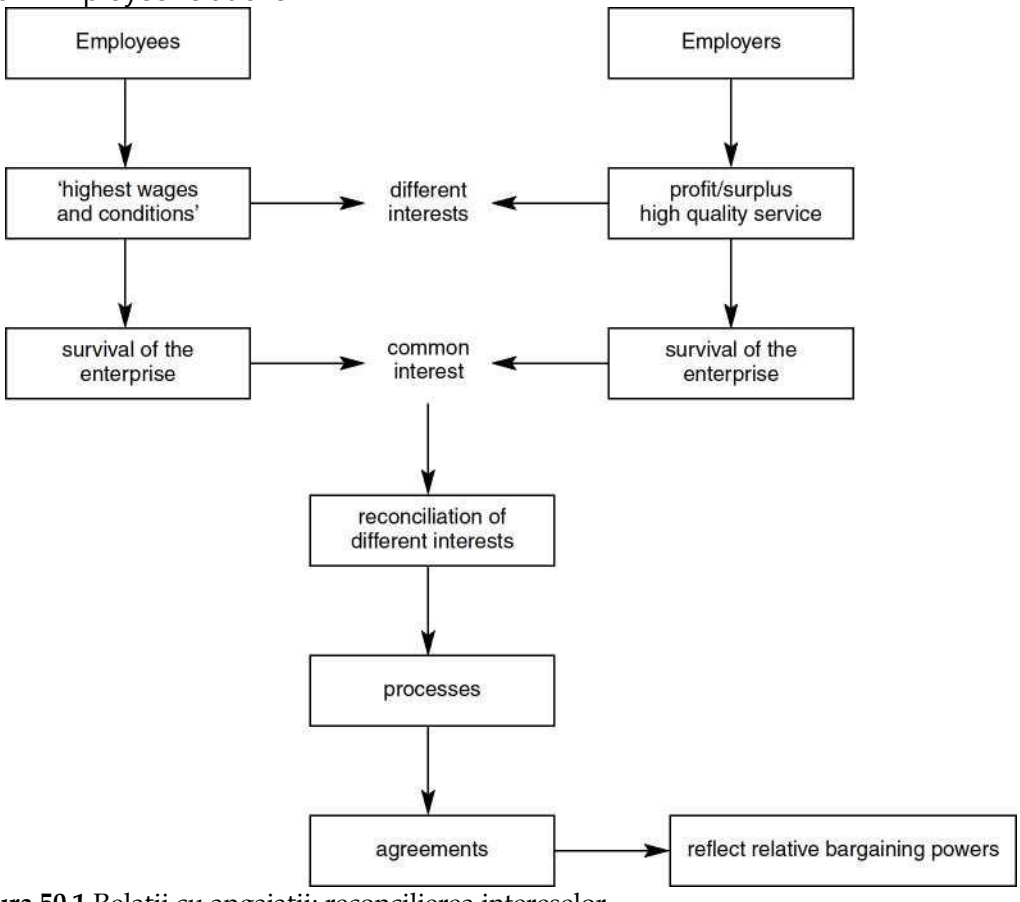


Figura 50.1 Relaţii cu angajaţii: reconcilierea intereselor

care, se crede, face să fie mai uşor de acceptat decât dacă ar fi impuse de un terţ, cum ar fi statul. Acest concept de voluntarism a fost definit de Kahn-Freund (1972) ca „politica legii de a permite celor două părţi, prin acord şi practică, să-şi dezvolte propriile norme şi propriile sancţiuni şi să se abţină de la constrângerile legale în relaţia lor colectivă". În esenţă, voluntarismul a fost atacat de legislaţia guvernamentală începând cu 1974, inclusiv principiul „imunităţilor" pentru acţiunile industriale şi atelierul închis.

ABORDAREA MRU PRIVIND RELAȚIILE CU ANGAJARE

Modelul HRM

Filosofia MRU a fost tradusă în următoarele prescripţii, care constituie modelul MRU pentru relaţiile cu angajaţii:

- un impuls de angajament – câştigarea „inimii şi minţii" angajaţilor pentru a-i determina să se identifice cu organizaţia, să se depună mai multă efort în numele acesteia şi să rămână

în ea, asigurând astfel o revenire a formării şi dezvoltării lor;
- un accent pe reciprocitate - transmiterea mesajului că „toţi suntem împreună în asta" şi că interesele managementului şi ale angajaţilor coincid;
- organizarea unor forme complementare de comunicare, cum ar fi briefing-ul în echipă, alături de negocierea colectivă tradiţională - adică abordarea angajaţilor direct ca indivizi sau în grupuri, mai degrabă decât prin reprezentanţii acestora;
- o trecere de la negocierea colectivă la contractele individuale;
- utilizarea tehnicilor de implicare a angajaţilor, cum ar fi cercuri de calitate sau grupuri de îmbunătăţire;
- presiune continuă asupra calităţii - managementul calităţii totale;
- o flexibilitate sporită în aranjamentele de lucru, inclusiv cu competenţe multiple, pentru a asigura o utilizare mai eficientă a resurselor umane, uneori însoţită de un acord de asigurare a unui loc de muncă sigur pentru lucrătorii „de bază";
- accent pe munca în echipă;
- armonizarea termenilor şi condiţiilor pentru toţi angajaţii.

Dimensiunile contrastante cheie ale relaţiilor industriale tradiţionale şi ale MRU au fost prezentate de Guest (1995) după cum urmează:

Tabelul 50.1 Dimensiuni contrastante ale relaţiilor industriale şi MRU

Dimensiunea	*Relaţii Industriale*	*HRM*
Contract psihologic Referințe comportamentale	Conformitate Norme, obiceiuri și practică	Angajament Valori/misiune
Relații	Încredere scăzută, pluralist, colectiv	Încredere mare, unitarist, individual
Designul organizației	Roluri formale, ierarhie, diviziunea muncii, control managerial	Roluri flexibile, structură plată, lucru în echipă/autonomie, autocontrol

Guest notează că acest model urmăreşte să susţină realizarea celor trei surse principale de avantaj competitiv identificate de Porter (1980), şi anume, inovaţia, calitatea şi conducerea costurilor. Strategiile de inovare şi calitate necesită angajamentul angajaţilor, în timp ce strategiile de conducere a costurilor sunt considerate de multe conduceri a fi realizabile numai fără un sindicat. „Logica unei strategii MRU bazată pe piaţă este că acolo unde se caută un angajament organizaţional ridicat, sindicatele sunt irelevante. Acolo unde obiectivul este avantajul costurilor, sindicatele şi sistemele de relaţii industriale par să suporte costuri mai mari.

O abordare MRU este încă posibilă dacă sindicatele sunt recunoscute de organizaţie . În acest caz, strategia ar putea fi de a le marginaliza sau cel puţin de a-i ocoli prin relaţii directe cu angajaţii prin procese de implicare şi comunicare.

CONTEXTUL RELAȚIILOR INDUSTRIALE

Relaţiile industriale se desfăşoară în contextul extern al mediului politic naţional, al contextului internaţional şi al contextului intern al organizaţiei.

Contextul politic

Contextul politic este format de guvernul zilei. Administraţiile conservatoare din 1979 până în 1997 şi-au propus să reducă puterea sindicatelor prin legislaţie şi au reuşit într-o anumită măsură. Administraţiile muncii nu au adus modificări majore în legislaţia existentă decât în domeniul recunoaşterii sindicale.

Contextul european

Relaţiile cu angajaţii din Marea Britanie sunt afectate de reglementările şi iniţiativele Uniunii Europene . O serie de articole din tratatul original de la Roma se refereau la promovarea îmbunătăţirii condiţiilor de muncă şi la necesitatea dezvoltării dialogului între cele două părţi ale industriei. Se pare că conduita relaţiilor cu angajaţii în Marea Britanie va fi din ce în ce mai afectată de directivele UE, cum ar fi cele referitoare la consiliile de întreprindere şi la programul de lucru.

Contextul organizatoric

Necesitatea de a „elimina costurile din afacere" a însemnat că angajatorii s-au concentrat pe costul forţei de muncă – de obicei cel mai mare şi cel mai uşor de redus cost. De aici, mişcarea „organizaţiei slabe" şi concedierile pe scară largă, în special în producţie. Au existat presiuni pentru o mai mare flexibilitate şi un control de management sporit al operaţiunilor, ceea ce a avut un impact direct asupra politicilor de relaţii cu angajaţii şi asupra acordurilor sindicale.

Introducerea pe scară largă a noii tehnologii şi tehnologiei informaţiei a avut ca scop creşterea productivităţii prin atingerea unor niveluri mai ridicate de eficienţă şi reducerea costurilor cu forţa de muncă. Organizaţiile se bazează mai mult pe un nucleu de angajaţi cheie cu normă întreagă, lăsând munca periferică să fie întreprinsă de subcontractanţi şi numărul tot mai mare de angajaţi cu normă parţială - femei *şi* bărbaţi. Acest lucru a redus numărul de angajaţi care doresc să se adere la sindicate sau să rămână membri de sindicat.

EVOLUȚII ÎN RELAȚIILE INDUSTRIALE

Evoluţiile în practica relaţiilor industriale începând cu anii 1950 pot fi împărţite în următoarele faze:

1. Sistemul tradiţional existent înainte de anii 1970.
2. Analiza Donovan din 1968.

3. Măsurile intervenţioniste şi de protecţie a muncii din anii 1970.
4. Programul anilor 1980 pentru a reduce ceea ce era perceput de guvernul conservator ca fiind excesele sindicalismului rampant.

Sistemul tradițional - până în 1971

Relaţiile anterioare anului 1971 şi într-adevăr pentru cea mai mare parte a anilor 1970 ar putea fi descrise ca un sistem de reprezentare colectivă menit să limiteze conflictul. Negocierea colectivă voluntară între angajaţi şi asociaţiile patronale a fost trăsătura centrală a sistemului, iar acest proces de reglementare comună s-a preocupat în mare măsură de salariu şi condiţiile de bază de angajare, în special de orele de muncă în industrie, şi de abţinerea legală din partea statului şi a justiţiei. În această perioadă şi, de fapt, în cea mai mare parte a secolului al XX-lea, sistemul britanic de relaţii industriale a fost caracterizat de o tradiţie a voluntarismului.

Analiza Donovan

Incidenţa mare a disputelor şi a grevelor, puterea percepută a sindicatelor şi câteva exemple bine mediatizate de militantism de dregători (deşi majoritatea erau destul de susceptibile) au contribuit la presiunea pentru reforma relaţiilor industriale care a dus la înfiinţarea Comisiei Donovan. Aceasta a concluzionat în 1968 că sistemul formal de negociere la nivel de industrie se defecta. Constatările sale cheie au fost că, la nivel de fabrică, negocierile erau foarte fragmentate şi prost organizate, bazate pe informalitate, obiceiuri şi practici. Prescripţia Comisiei era pentru o continuare a voluntarismului, întărită de convenţii colective organizate la nivel local, eliberând astfel sindicatele şi patronatele de „rolul de poliţie", pe care atât de des nu l-au îndeplinit. Această soluţie a presupus crearea unor cadre noi, ordonate şi sistematice pentru negocierea colectivă la nivel de fabrică prin intermediul negocierilor formale şi a acordurilor procedurale.

De la Donovan, politicile, structurile şi procedurile cuprinzătoare pentru a face faţă plăţilor şi condiţiilor, facilităţile de administrator, disciplina, sănătatea şi siguranţa etc. au fost dezvoltate la nivel de fabrică într-o măsură substanţială. Sprijinul oferit de Donovan sistemului voluntar de relaţii industriale a fost, totuşi, susţinut de o puternică notă de rezervă a minorităţii scrisă de Andrew Shonfield în raportul din 1968 al Comisiei Regale. El a susţinut o abordare mai intervenţionistă, care a început să apară în politicile guvernamentale în anii 1970.

Intervenționismul în anii 1970

Înţelepciunea primită în anii 1960, aşa cum se reflectă în raportul majoritar Donovan, a fost că relaţiile industriale nu puteau fi controlate de legislaţie. Dar Legea privind relaţiile industriale introdusă de guvernul conservator în 1971 a ignorat această convingere şi s-a bazat în mare măsură pe raportul minorităţii lui Shonfield. Acesta a introdus un cadru juridic puternic intervenţionist pentru a înlocui reglementarea voluntară a sistemelor de relaţii industriale. Sindicatele şi-au pierdut imunitatea generală împotriva acţiunilor în justiţie şi au trebuit să se

înregistreze în temeiul Legii dacă doreau vreun drept. Acordurile colective urmau să devină contracte obligatorii din punct de vedere juridic şi o serie de „practici industriale neloiale" au fost interzise. Lucrătorilor individuali li s-a acordat dreptul de a face parte sau de a nu face parte dintr-un sindicat, dar nu s-a încercat să scoată în afara legii magazinul închis. Dar Legea nu a avut niciun impact, fiind ignorată sau ocolită atât de sindicate, cât şi de angajatori, deşi a introdus importantul drept general al angajaţilor „de a nu fi concediaţi pe nedrept".

Guvernul Muncii din 1974 a abrogat prompt Legea privind relaţiile industriale din 1971 şi a încheiat un „contract social" cu sindicatele care includea un acord conform căruia Congresul Sindicatelor (TUC) va sprijini introducerea unui număr de drepturi sindicale pozitive. Acestea au inclus o procedură de recunoaştere statutară şi, de fapt, au însemnat că sindicatele şi-au exprimat angajamentul faţă de aplicarea legii ca mijloc de restrângere a prerogativelor conducerii.

De asemenea, au fost prevăzute drepturi statutare pentru perioade minime de preaviz, declaraţii de termeni şi condiţii, plăţi de concediere şi concedieri abuzive.

Anii 1980 - stoparea sindicatelor

„Iarna nemulţumirii" plină de greve din 1978 şi revenirea unui guvern conservator în 1979 au deschis calea pentru legislaţia pas cu pas care a urmat, care a continuat de-a lungul anilor 1980 şi la începutul anilor 1990.

Etosul guvernelor conservatoare din anii 1980 a fost rezumat de Phelps Brown (1990) după cum urmează:

> Oamenii nu mai sunt văzuți ca dependenți de societate și legați prin relații reciproce cu aceasta; într-adevăr însăși noțiunea de societate este respinsă. Se așteaptă ca indivizii să se schimbe pentru ei înșiși, iar cei care se confruntă cu dificultăți se crede că au de vină doar ei înșiși. Încredere în sine, individualism achizitiv, restrângerea cheltuielilor publice, jocul forțelor pieței în locul constrângerilor și directivelor politicii publice, prerogativele managementului în locul puterii sindicatelor, centralizarea puterii în loc de pluralism.

Legislaţia privind sindicatele a urmat acest etos şi a fost ghidată de o analiză ideologică exprimată în Cartea verde privind *imunităţile sindicale din 1981* , după cum urmează: „Relaţiile industriale nu pot funcţiona corect şi eficient sau în beneficiul naţiunii în ansamblu dacă fie angajatorilor, fie angajaţilor în mod colectiv li se acordă putere predominantă – adică capacitatea de a dicta în mod eficient comportamentul altora".

Guvernul a descris relaţiile industriale drept „cauza fundamentală a slăbiciunii economiei britanice", grevele şi practicile restrictive care inhibă capacitatea ţării de a concura pe pieţele internaţionale. Echilibrul puterii de negociere a fost perceput ca s-a mutat decisiv în favoarea sindicatelor care au fost descrise drept „iresponsabile, nedemocratice şi intimidatoare", în timp ce atelierul închis a fost descris ca fiind distructiv pentru drepturile lucrătorului individual.

Evoluții din 1990

Kessler şi Bayliss (1992) au comentat că „nevoile angajatorilor s-au orientat din ce în ce mai mult către sindicatele orientate spre întreprindere şi nu către sindicate orientate către ocupaţie". Ei au remarcat, de asemenea, că: „Este clar că importanţa relaţiilor industriale în multe firme a scăzut. Face parte dintr-o operaţiune controlată de management - o ramură a managementului resurselor umane. Nu mai este o parte a managementului personalului cu probleme, aşa cum era atât de des în anii 1970.'

Guest (1995) a observat că sistemul de relaţii industriale poate continua ca o „cochilie goală" în mare măsură simbolică, insuficient de importantă pentru ca managementul să o confrunte şi să o elimine, dar păstrând aspectul exterior de sănătate pentru observatorul ocazional: „Managementul stabileşte agenda, care este condusă de piaţă, în timp ce problemele relaţiilor industriale sunt relativ jos pe lista preocupărilor".

Concluziile sondajului privind relațiile cu angajații la locul de muncă (WERS) 2004

Rezultatele au arătat unele schimbări semnificative (de la sondajul din 1988). Cel mai frapant dintre toate, poate, a fost declinul continuu al organizării colective a muncii. Este mai puţin probabil ca angajaţii să fie membri de sindicat decât în 1998; locurile de muncă au fost mai puţin susceptibile de a recunoaşte sindicatele pentru negocierea salariilor şi condiţiilor; negocierile colective erau mai puţin răspândite. Chiar şi aşa, rata declinului părea să fi încetinit faţă de cea observată în perioadele anterioare, iar reglementarea comună a termenilor şi condiţiilor rămâne o realitate pentru mulţi angajaţi din Marea Britanie: jumătate dintre angajaţi erau angajaţi la locuri de muncă cu un sindicat recunoscut; o treime erau membri de sindicat; iar 40 la sută au avut salariul stabilit prin negocieri colective.

PĂRȚILE LA RELAȚII INDUSTRIALE

Părţile la relaţii industriale sunt:

- sindicatele;
- comisari sau reprezentanţi ai angajaţilor;
- Congresul Sindicatelor (TUC);
- management;
- organizaţiile patronale;
- Confederaţia Industriei Britanice;
- diverse instituţii, agenţii şi ofiţeri.

Rolul fiecăreia dintre aceste părţi este rezumat mai jos

Sindicatele

În mod tradiţional, scopul fundamental al sindicatelor este de a promova şi proteja interesele membrilor lor. Ele sunt acolo pentru a restabili echilibrul de putere dintre angajatori şi angajaţi. Baza raportului de muncă este contractul de muncă. Dar acesta nu este un contract între egali. Angajatorii sunt aproape întotdeauna într-o poziţie mai puternică de a dicta termenii contractului decât angajaţii individuali. Sindicatele, aşa cum au indicat Freeman şi Medoff (1984), oferă lucrătorilor o „voce colectivă" pentru a-şi face cunoscute dorinţele conducerii şi astfel să apropie condiţiile reale şi cele dorite. Acest lucru se aplică nu numai condiţiilor de angajare, cum ar fi salariul, programul de lucru şi concediile, ci şi modul în care indivizii sunt trataţi în aspecte ale angajării, cum ar fi repararea nemulţumirilor, disciplina şi concedierea. Sindicatele există, de asemenea, pentru a informa conducerea că va exista, din când în când, o viziune alternativă asupra problemelor cheie care afectează angajaţii. Mai larg, sindicatele pot vedea rolul lor ca fiind acela de a participa cu conducerea la luarea deciziilor în chestiuni care afectează interesele membrilor lor.

În cadrul acestui rol general, sindicatele au avut două roluri specifice, şi anume să asigure, prin negocieri colective, termeni şi condiţii îmbunătăţite pentru membrii lor şi să ofere protecţie, sprijin şi consiliere membrilor lor ca angajaţi individuali.

Un rol suplimentar, acela de a oferi servicii juridice, financiare şi de altă natură membrilor acestora, a devenit proeminentă mai recent.

Structura sindicală

Sindicatele sunt conduse de oficiali centrali şi, de obicei, de district cu normă întreagă. Pot exista comitete locale de membri. Oficialii naţionali pot desfăşura negocieri la nivel de industrie sau majore privind salariile angajatorilor, în timp ce oficialii locali pot să nu fie implicaţi în negocierile cu fabrică, cu excepţia cazului în care există un „neacord" şi este invocată a doua etapă a unei proceduri de negociere. Angajatorii majori care doresc să introducă modificări semnificative în acorduri sau aranjamente de lucru pot trata direct cu oficialii naţionali.

Mişcarea sindicală este acum dominată de marile sindicate generale şi de sindicatele unite ale meşteşugurilor şi ale serviciului public.

Administratorii de magazin

Administratorii de magazin sau reprezentanţii angajaţilor pot fi iniţial responsabili pentru negocierile cu fabrică, probabil cu sfatul oficialilor cu normă întreagă. Ei vor fi cu siguranţă implicaţi în soluţionarea disputelor şi soluţionarea nemulţumirilor colective şi în reprezentarea angajaţilor individuali cu nemulţumiri sau în chestiuni disciplinare. Aceştia pot fi membri ai comitetelor consultative mixte, care pot fi compuse total sau parţial din reprezentanţi ai sindicatelor.

La un moment dat, dregătorii de magazin erau căpcăunii scenei relaţiilor industriale. Fără îndoială au existat cazuri de dregători militanti, dar acolo unde sunt sindicate recunoscute,

conducerea a recunoscut, în general, valoarea detendenţilor comerciali ca puncte de contact şi canale de comunicare.

Congresul Sindicatelor (TUC)

TUC acţionează ca voce colectivă a sindicatelor. Rolurile sale sunt de a:

- reprezintă mişcarea sindicală britanică în Marea Britanie şi la nivel internaţional;
- să efectueze cercetări şi să dezvolte politici în materie sindicală, industrială, economică şi socială şi să militeze activ pentru acestea;
- reglementează relaţiile dintre sindicate;
- ajuta sindicatele aflate in litigiu;
- furnizează diverse servicii (de exemplu, cercetare) sindicatelor afiliate.

Dar TUC a fost efectiv marginalizat de guvernele conservatoare succesive şi nu este decât o umbră a fostului său sine, mai ales că rolul său de intervenţie în disputele sindicale privind apartenenţa (regulile Bridlington) a fost acum efectiv abolit prin legislaţie.

Organizațiile sindicale internaționale

Cele două organizaţii sindicale internaţionale principale sunt Confederaţia Europeană a Sindicatelor şi Confederaţia Internaţională a Sindicatelor. În prezent, niciuna dintre acestea nu are un impact prea mare asupra Regatului Unit, dar acest lucru s-ar putea schimba.

Asociațiile de personal

Asociaţiile de personal pot avea uneori drepturi de negociere şi/sau reprezentare, dar rareori au ceva ca puterea reală deţinută de un sindicat bine organizat şi susţinut. Ei sunt adesea suspectaţi de către angajaţi ca fiind doar pudelul conducerii. Conducerile au încurajat uneori dezvoltarea asociaţiilor de personal ca alternativă la sindicate, dar această strategie nu a funcţionat întotdeauna. De fapt, în unele organizaţii, existenţa unei asociaţii de personal nesatisfăcătoare a oferit o oportunitate pentru un sindicat de a obţine calitatea de membru şi recunoaştere . Asociaţiile de personal au utilizările lor ca canale de comunicare, iar reprezentanţii pot juca un rol în procesele consultative şi în reprezentarea colegilor care doresc să accepte plângeri sau care sunt supuşi procedurilor disciplinare.

Rolul managementului

Echilibrul de putere s-a mutat, fără îndoială, către managerii care acum au mai multe de ales asupra modului în care conduc relaţiile cu angajaţii lor. Dar dovezile sunt că nu a existat un impuls concertat din partea conducerii de a derecunoaşte sindicatele. După cum subliniază Kessler şi Bayliss (1992): „Dacă managerii din unităţile şi companiile mari doreau să facă schimbări, au căutat modalităţi de a face acest lucru în cadrul aranjamentelor existente şi dacă ar putea produce bunurile pe care le foloseau. Pentru că managerii au constatat că sindicatele

nu le stau în cale, nu au văzut niciun motiv pentru a scăpa de ei. Ei au susţinut că obiectivele managementului în domeniul relaţiilor industriale sunt acum, în general:

- controlează procesul de lucru;
- asigurarea rentabilităţii;
- reafirma autoritatea managerială;
- trecerea la o abordare mai unitară şi individualistă.

După cum a constatat Storey (1992a) în majoritatea cazurilor pe care le-a studiat, a existat o tendinţă ca managementul să adopte abordări MRU în relaţiile cu angajaţii în timp ce coexistă în continuare cu sindicatele. Dar au acordat o pondere tot mai mare sistemelor de implicare a angajaţilor , în special de comunicare, care ocolesc sindicatele.

Organizațiile patronale

În mod tradiţional, organizaţiile patronale au negociat colectiv pentru membrii lor cu sindicatele şi, în general, şi-au propus să protejeze interesele acelor membri în relaţiile lor cu sindicatele. Multi-angajatorii sau negocierile la nivel de industrie , se credea, au permis companiilor să concureze pe pieţele produselor fără a subcota costurile de angajare ale concurenţilor lor şi au împiedicat sindicatele să „alege" angajatori individuali într-o dispută.

Tendinţa de descentralizare a negocierilor la nivel de fabrică a redus măsura în care organizaţiile patronale îndeplinesc acest rol tradiţional, deşi unele industrii, cum ar fi contractele de construcţii şi electricitate, cu un număr mare de companii mici pe pieţele competitive, şi-au păstrat funcţia centrală de negociere, stabilind un nivel de termeni şi condiţii pentru industrie.

Confederația Industriei Britanice (CBI)

CBI este o organizaţie de management care se ocupă doar indirect de relaţiile industriale. Oferă membrilor săi un mijloc de a influenţa politica economică şi le oferă consultanţă şi servicii, susţinute de cercetare.

Instituții, agenții și ofițeri

Există o serie de organisme şi persoane cu rol în relaţiile cu angajaţii, aşa cum este descris mai jos.

Serviciul Consultativ de Conciliere și Arbitraj (ACAS)

ACAS a fost creat de guvern, dar funcţionează independent. Are trei atribuţii statutare

principale:

- pentru rezolvarea litigiilor;
- să ofere servicii de conciliere pentru persoane, de exemplu, în cazuri de concediere abuzivă;
- să ofere sfaturi, ajutor și informații cu privire la relațiile industriale și problemele de angajare.

ACAS ajută la soluționarea litigiilor în trei moduri: conciliere colectivă, arbitraj și mediere.

În anii 1980 și începutul anilor 1990, utilizarea serviciilor colective de conciliere și arbitraj ale ACAS a scăzut considerabil. Însă volumul cazurilor de conciliere individuală a fost foarte mare, iar activitatea de consiliere ACAS a înflorit. Acestea au ca scop încurajarea abordărilor non-contrariale pentru prevenirea și rezolvarea problemelor la locul de muncă prin facilitarea unor grupuri de lucru comune ale angajatorilor, angajaților și reprezentanților acestora.

Comitetul Central de Arbitraj (CAC)

CAC este un organism independent de arbitraj care se ocupă de litigii. Arbitrează la cererea uneia dintre părți, dar cu acordul celeilalte părți. Nu se ocupă de multe arbitraje, dar se ocupă mai frecvent de cererile sindicatelor pentru dezvăluirea de informații în scopuri de negociere colectivă.

Tribunalele de muncă

Tribunalele de ocupare a forței de muncă sunt organisme judiciare independente care se ocupă de litigii cu privire la chestiuni legate de ocuparea forței de muncă, cum ar fi concedierea abuzivă, egalitatea de remunerare, discriminarea de sex și rasă și prevederile privind protecția muncii. Au un scaun calificat din punct de vedere juridic și alți doi membri, unul angajator, celălalt sindicalist.

Tribunalul de Apel în Muncă (EAT)

EAT audiază recursurile împotriva deciziilor tribunalelor industriale numai în chestiuni de drept.

ROLUL FUNCȚIEI HR ÎN RELAȚIILE CU ANGAJAT

Funcția HR oferă îndrumare și instruire și va dezvolta și ajuta la introducerea și menținerea proceselor formale; dar nu le face treaba managerilor de linie. Cu toate acestea, în rolul lor de specialiști în relații industriale, practicienii în resurse umane pot trata direct cu sindicatele și reprezentanții acestora. De asemenea, este probabil ca aceștia să aibă o anumită responsabilitate

pentru menţinerea proceselor de participare şi implicare şi pentru gestionarea comunicării angajaţilor. Aceştia pot şi ar trebui să joace un rol major în dezvoltarea strategiilor şi politicilor de relaţii cu angajaţii care urmăresc:

- să realizeze relaţii de muncă satisfăcătoare, ţinând cont în special de importanţa contractelor psihologice;
- să construiască relaţii stabile şi de cooperare cu angajaţii care recunosc că sunt părţi interesate în organizaţie şi reduc la minimum conflictele;
- obţine angajamentul prin implicarea angajaţilor şi procesele de comunicare;
- dezvoltarea reciprocităţii - un interes comun în atingerea obiectivelor organizaţiei prin dezvoltarea unor culturi organizaţionale bazate pe valori împărtăşite între management şi angajaţi;
- clarificarea proceselor de relaţii industriale cu sindicatele şi construirea de relaţii armonioase cu acestea pe bază de parteneriat.

În aceste capacităţi, practicienii HR pot aduce o contribuţie majoră la crearea şi menţinerea unui climat bun de relaţii cu angajaţii.

51

Procesele de relații cu angajații

Procesele de relaţii cu angajaţii constau în abordările şi metodele adoptate de angajatori pentru a trata angajaţii fie colectiv prin sindicatele lor, fie individual. Acestea se vor baza pe politicile şi strategiile de relaţii cu angajaţii articulate sau implicite ale organizaţiei, aşa cum sunt examinate în primele două secţiuni ale acestui capitol. Modul în care sunt dezvoltate şi modul în care funcţionează va fi influenţat de şi va influenţa climatul relaţiilor cu angajaţii, al cărui concept este examinat în a treia secţiune a capitolului.

Procesele de relaţii industriale, adică acele aspecte ale relaţiilor cu angajaţii care se referă la relaţiile dintre angajatori şi sindicate, constau în:

- abordări de recunoaştere sau derecunoaştere a sindicatelor;
- metode formale de negociere colectivă;
- parteneriatul ca abordare a relaţiilor cu angajaţii;
- contactele informale de zi cu zi pe probleme de ocupare a forţei de muncă care au loc la locul de muncă între conducere şi reprezentanţii sau oficialii sindicali;
- caracteristici ale scenei relaţiilor industriale, cum ar fi apartenenţa la sindicat la locul de muncă, check-off-ul şi greve.

Aceste procese sunt luate în considerare mai târziu în acest capitol. Tehnicile şi abilităţile de

negociere ca aspect al negocierii colective sunt tratate separat în capitolul următor. În

În plus, sunt procesele relațiilor cu angajații de implicare, participare și comunicare care sunt discutate în capitolul 53.

Rezultatele acestor procese sunt diferite forme de acorduri procedurale și de fond și proceduri de angajare, inclusiv armonizarea termenilor și condițiilor și abordările utilizate de organizații pentru a gestiona cu și fără sindicate. Acestea sunt descrise în ultimele trei secțiuni ale acestui capitol.

POLITICI RELAȚII CU ANGAJARE

Abordări ale relațiilor cu angajații

Serviciile de relații industriale (1994) au identificat patru abordări ale politicilor de relații cu angajații:

- *Conflictual:* organizația decide ce vrea să facă și se așteaptă ca angajații să se potrivească. Angajații își exercită puterea doar refuzând să coopereze.
- *Tradițional:* o relație bună de lucru de zi cu zi, dar conducerea propune și forța de muncă reacționează prin reprezentanții săi aleși.
- *Parteneriat:* organizația implică angajații în elaborarea și executarea politicilor organizației, dar își păstrează dreptul de a conduce.
- *Partajarea puterii:* angajații sunt implicați atât în luarea deciziilor de zi cu zi, cât și în cea strategică.

Abordările contradictorii sunt mult mai puțin frecvente decât în anii 1960 și 1970. Abordarea tradițională este încă cea mai tipică, dar mai mult interes este exprimat în parteneriat, așa cum se discută mai târziu în acest capitol. Partajarea puterii este rară.

Natura și scopul politicilor de relații cu angajații

Pe fondul preferinței pentru una dintre cele patru abordări enumerate mai sus, politicile de relații cu angajații exprimă filosofia organizației cu privire la ce fel de relații dintre conducere și angajați și sindicatele acestora sunt dorite și cum ar trebui să fie tratate. O politică de parteneriat va avea ca scop dezvoltarea și menținerea unui climat pozitiv, productiv, de cooperare și de încredere în relațiile cu angajații.

Atunci când sunt articulate, politicile oferă linii directoare de acțiune cu privire la problemele legate de relațiile cu angajații și pot ajuta la asigurarea că aceste probleme sunt tratate în mod consecvent. Acestea oferă baza pentru definirea intențiilor managementului (strategia de relații cu angajații) cu privire la aspecte cheie, cum ar fi recunoașterea sindicatelor și negocierea colectivă.

Domenii de politici

Domeniile acoperite de politicile de relaţii cu angajaţii sunt:

- *recunoaşterea sindicală* - dacă sindicatele ar trebui recunoscute sau derecunoscute , cu ce sindicat sau sindicate ar prefera să se ocupe organizaţia şi dacă este sau nu de dorit să se recunoască un singur sindicat în scopul negocierilor colective şi/sau al reprezentarii angajaţilor;
- *negocierea colectivă* - măsura în care ar trebui să fie centralizată sau descentralizată şi domeniul de aplicare a domeniilor care urmează să fie acoperite de negocierea colectivă;
- *proceduri de relaţii cu angajaţii* - natura şi domeniul de aplicare a procedurilor de concediere, de tratare a plângerilor şi de disciplină;
- *participarea şi implicarea* - măsura în care organizaţia este pregătită să ofere angajaţilor o voce în problemele care îi privesc;
- *parteneriat* - măsura în care o abordare de parteneriat este considerată a fi de dorit;
- *raportul de muncă* - măsura în care termenii şi condiţiile de angajare ar trebui guvernate de contracte colective sau bazate pe contracte individuale de muncă (adică colectivism versus individualism);
- *armonizarea* termenilor şi condiţiilor de angajare a personalului şi a lucrătorilor manuali;
- *aranjamente de lucru* - gradul în care conducerea are prerogativa de a determina aranjamentele de lucru fără referire la sindicate sau angajaţi (aceasta include flexibilitatea bazată pe loc de muncă sau funcţională).

Atunci când formulează politici în aceste domenii, organizaţiile pot decide în mod conştient sau inconştient în ce măsură doresc să adopte abordarea MRU a relaţiilor cu angajaţii. Aceasta subliniază angajamentul, reciprocitatea şi formele de implicare şi participare, ceea ce înseamnă că managementul abordează şi comunică cu angajaţii direct, mai degrabă decât prin reprezentanţii acestora.

Opțiuni de politică

Nu există, desigur, un model de politică de relaţii cu angajaţii. Fiecare organizaţie îşi dezvoltă propriile politici. Într-o afacere matură, acestea vor fi în concordanţă cu obiceiurile şi practicile consacrate, cu valorile sale de bază şi stilul de management şi cu echilibrul real sau perceput de putere între management şi sindicate. În organizaţiile mai tinere, sau cele care sunt înfiinţate pe un teren verde, politicile vor depinde de ipotezele şi convingerile managementului şi, acolo unde este relevant, de filosofia şi politicile existente ale organizaţiei-mamă. În ambele cazuri, politicile vor fi afectate de tipul de oameni angajaţi de organizaţie, strategiile sale de afaceri, tehnologia, industria sau sectorul în care operează şi structura acesteia (de exemplu, măsura în care este centralizată sau descentralizată).

Următoarele patru opţiuni de politică pentru organizaţii privind relaţiile industriale şi MRU

au fost descrise de Guest (1995):

- *Noul realism - un accent mare pe MRU şi relaţiile industriale.* Scopul este de a integra MRU şi relaţiile industriale. Aceasta este politica unor organizaţii precum Rover, Nissan şi Toshiba. O analiză a noilor acorduri de colaborare sub forma negocierilor la masă unică (IRS, 1993) a constatat că acestea au fost aproape întotdeauna rezultatul iniţiativelor angajatorilor, dar că atât angajatorii, cât şi sindicatele par mulţumiţi de ele. Acestea au facilitat o mai mare flexibilitate, mai multe competenţe, eliminarea delimitărilor şi îmbunătăţirea calităţii. De asemenea, pot extinde procesele de consultare şi pot accelera trecerea către un statut unic.
- *Colectivismul tradiţional - prioritate relaţiilor industriale fără MRU.* Aceasta implică păstrarea aranjamentelor tradiţionale pluraliste de relaţii industriale în cadrul unui sistem de relaţii industriale eventual neschimbat. Conducerea poate considera în aceste circumstanţe că este mai uşor să continuaţi să lucraţi cu un sindicat, deoarece acesta oferă un canal util şi bine stabilit pentru comunicare şi pentru gestionarea plângerilor, disciplină şi probleme de siguranţă.
- *MRU individualizat - prioritate ridicată pentru MRU fără relaţii industriale.* Potrivit lui Guest, această abordare nu este foarte comună, cu excepţia firmelor deţinute de America de Nord. El crede că este „în esenţă fragmentat şi oportunist".
- *Gaura neagră - fără relaţii industriale.* Această opţiune devine din ce în ce mai răspândită în organizaţiile în care MRU nu este o prioritate politică pentru management, dar în care nu văd că există un motiv convingător pentru a opera într-un sistem tradiţional de relaţii industriale. Atunci când astfel de organizaţii se confruntă cu o decizie privind recunoaşterea sau nu a unui sindicat, ele decid din ce în ce mai mult să nu facă acest lucru. Şi, după cum arată Millward (1994), firmele non-sindicate nu înlocuiesc sindicatele cu o strategie MRU. Marginson *şi colab* . (1993) au găsit, în mod similar, niciun sprijin pentru o strategie de MRU non-sindicală.

Formularea politicilor

Politicile de relaţii cu angajaţii evoluează de obicei în lumina circumstanţelor firmei, a practicilor tradiţionale, a valorilor şi stilului managementului şi a puterii sindicatelor de a exercita influenţă. Ele se vor schimba pe măsură ce apar noi situaţii şi acestea pot include presiunea concurenţială, un nou management, o preluare, opinii diferite între angajaţi cu privire la valoarea sindicatelor sau noi politici sindicale. Uneori, aceste schimbări vor fi deliberate. Conducerea poate decide că nu mai are nicio utilitate pentru sindicate şi, prin urmare, le va derecunoaşte. Cu alte ocazii, schimbările vor apărea pur şi simplu din situaţia în care se află managementul.

Natura evolutivă şi emergentă a politicilor de relaţii cu angajaţii este cazul cel mai tipic. Dar sunt multe de spus pentru ca conducerea să stea ocazional şi să se gândească la politicile lor

pentru a stabili măsura în care sunt încă adecvate. Această revizuire ar trebui să se bazeze pe o analiză a politicilor actuale şi a relevanţei acestora pentru mediul în schimbare al organizaţiei. Analiza ar putea fi extinsă la discuţiile cu reprezentanţii sindicali din cadrul firmei şi oficialii locali sau chiar naţionali pentru a le obţine opiniile. Angajaţii ar putea fi, de asemenea, consultaţi, astfel încât opiniile lor să poată fi obţinute şi acţionate, făcând astfel mai probabil ca aceştia să accepte şi să se angajeze la schimbările de politică. Dacă există o asociaţie a personalului, rolul acesteia ca organism reprezentativ ar trebui reconsiderat. În mod alternativ, cazul înfiinţării unei asociaţii de personal ar trebui revizuit. Rezultatele sondajelor de atitudine menite să obţină opiniile angajaţilor cu privire la problemele de interes general pentru aceştia pot oferi informaţii suplimentare pe care să se bazeze deciziile de politică.

Rezultatul unei astfel de revizuiri ar putea fi, de exemplu, o decizie de a nu face un atac frontal asupra sindicatului, ci pur şi simplu de a-i diminua puterea prin restrângerea domeniului de aplicare a negocierilor colective şi ocolirea acestuia şi a reprezentanţilor săi prin abordări mai directe faţă de angajaţii individuali. După cum au arătat sondajele recente, aceasta, mai degrabă decât derecunoaşterea totală, a fost politica tipică a firmelor sindicalizate. Şi este probabil în majoritatea acestor cazuri ca politica să fi evoluat în timp, mai degrabă decât să fie formulată după o revizuire sistematică.

Alternativ, procesele de consultare cu sindicatele şi angajaţii pot conduce la dezvoltarea unei politici mai pozitive de parteneriat cu sindicatul, care recunoaşte avantajele reciproce ale lucrului împreună.

Exprimarea politicii

Majoritatea organizaţiilor par reticente în a-şi angaja în scris politicile de relaţii cu angajaţii. Şi acest lucru este de înţeles în lumina naturii lor fluide şi, în unele cazuri, a reticenţei conducerilor de a recunoaşte public că sunt antisindicale.

Politicile care sunt profund încorporate ca parte a filozofiei manageriale şi a valorilor organizaţiei nu trebuie să fie formalizate. Ele vor fi pe deplin înţelese de conducere şi, prin urmare, vor fi acţionate în mod consecvent, mai ales atunci când sunt, de fapt, expresii generale ale opiniilor conducerii, mai degrabă decât linii directoare specifice de acţiune.

Argumentul pentru a avea politici scrise este că toată lumea - managerii de linie, liderii de echipă şi angajaţii în general - vor fi clari despre unde se află şi cum trebuie să acţioneze. Firmele ar putea dori, de asemenea, să-şi publice politicile de relaţii cu angajaţii pentru a sprijini o strategie de „angajament reciproc". Dar aceasta presupune implicarea angajaţilor în formularea politicilor.

STRATEGII DE RELATII CU ANGAJATI

Natura și scopul

Strategiile de relaţii cu angajaţii stabilesc modul în care trebuie atinse obiective precum cele menţionate mai sus. Ele definesc intenţiile organizaţiei cu privire la ceea ce trebuie făcut şi ce trebuie schimbat în modurile în care organizaţia îşi gestionează relaţiile cu angajaţii şi sindicatele acestora. La fel ca toate celelalte aspecte ale strategiei de personal sau de resurse umane, strategiile de relaţii cu angajaţii vor decurge din strategia de afaceri, dar vor viza şi să o susţină. De exemplu, dacă strategia de afaceri este să se concentreze pe obţinerea avantajului competitiv prin inovare şi livrarea de calitate către clienţii săi, strategia de relaţii cu angajaţii poate pune accent pe procese de implicare şi participare, inclusiv implementarea programelor de îmbunătăţire continuă şi management total al calităţii. Dacă, totuşi, strategia pentru avantajul competitiv, sau chiar supravieţuirea, este reducerea costurilor, strategia relaţiilor cu angajaţii se poate concentra asupra modului în care acest lucru poate fi realizat prin maximizarea cooperării cu sindicatele şi angajaţii şi prin minimizarea efectelor dăunătoare asupra acelor angajaţi şi a perturbării organizaţiei.

Strategiile de relaţii cu angajaţii ar trebui să fie diferenţiate de politicile de relaţii cu angajaţii. Strategiile sunt dinamice. Ele oferă un sentiment de direcţie şi oferă un răspuns la întrebarea „cum vom ajunge de aici până acolo?" Politicile privind relaţiile cu angajaţii sunt mai mult despre aici şi acum. Ei exprimă „modul în care se fac lucrurile pe aici" în ceea ce priveşte relaţiile cu sindicatele şi angajaţii. Bineînţeles că vor evolua, dar acesta poate să nu fie rezultatul unei alegeri strategice. Atunci când se ia o decizie deliberată de a schimba politicile, trebuie formulată o strategie pentru realizarea acestei schimbări. Astfel, dacă politica este de a creşte angajamentul, strategia ar putea lua în considerare modul în care acest lucru ar putea fi realizat prin procese de implicare şi participare.

Direcții strategice

Intenţiile exprimate de strategiile de relaţii cu angajaţii pot îndrepta organizaţia către oricare dintre următoarele:

- schimbarea formelor de recunoaştere, inclusiv recunoaşterea sindicală unică sau de - recunoaştere;
- modificări în forma şi conţinutul acordurilor procedurale;

- noi structuri de negociere, inclusiv descentralizarea sau negocierea la masă;
- atingerea unor niveluri sporite de angajament prin implicare sau participare;
- ocolirea deliberată a reprezentanţilor sindicatelor pentru a comunica direct cu angajaţii;
- creşterea măsurii în care managementul controlează operaţiunile în domenii precum flexibilitatea;

- imbunatatirea in general a climatului de relatii cu angajatii pentru a produce relatii mai armonioase si de cooperare;
- dezvoltarea unui „parteneriat" cu sindicatele, recunoscând că angajaţii sunt părţi interesate şi că este în avantajul ambelor părţi să lucreze împreună (aceasta ar putea fi descrisă ca o strategie unitaristă care vizează creşterea angajamentului reciproc).

Formularea strategiilor

Ca şi alte strategii de afaceri şi de resurse umane, cei preocupaţi de relaţiile cu angajaţii pot, în cuvintele lui Mintzberg (1987), „apari ca răspuns la o situaţie în evoluţie". Dar este totuşi util să petrecem timp formulând în mod deliberat strategii, iar scopul ar trebui să fie crearea unei agende comune care să comunice o perspectivă comună asupra a ceea ce trebuie făcut. Acest lucru poate fi exprimat în scris, dar poate fi clarificat şi prin procese de implicare şi comunicare.

CLIMA RELAȚII CU ANGAJARE

Climatul relaţiilor cu angajaţii al unei organizaţii reprezintă percepţiile conducerii, angajaţilor şi reprezentanţilor acestora cu privire la modul în care sunt conduse relaţiile cu angajaţii şi modul în care diferitele părţi (manageri, angajaţi şi sindicate) se comportă atunci când au de-a face unul cu celălalt. Un climat de relaţii cu angajaţii poate fi bun, rău sau indiferent în funcţie de percepţiile despre măsura în care:

- conducerea şi angajaţii au încredere unul în celălalt;
- managementul tratează angajaţii în mod corect şi cu consideraţie;
- managementul este deschis cu privire la acţiunile şi intenţiile sale - politicile şi procedurile de relaţii cu angajaţii sunt transparente;
- relaţiile armonioase sunt, în general, menţinute în fiecare zi, ceea ce are ca rezultat o cooperare de bunăvoie, mai degrabă decât o supunere neplăcută;

- conflictul, atunci când apare, este rezolvat fără a recurge la o acţiune industrială, iar soluţionarea se realizează prin procese integrative care au ca rezultat o soluţie „câştig-câştig" ;
- angajaţii sunt, în general, dedicaţi intereselor organizaţiei şi, în mod egal, conducerea îi tratează ca părţi interesate ale căror interese ar trebui protejate pe cât posibil.

Îmbunătățirea climei

Îmbunătăţirile aduse climatului pot fi obţinute prin dezvoltarea unor politici şi proceduri corecte de relaţii cu angajaţii şi prin implementarea lor în mod consecvent. Managerii de linie şi liderii de echipă care sunt în mare măsură responsabili pentru conduita de zi cu zi a relaţiilor

cu angajaţii trebuie să fie educaţi şi instruiţi cu privire la abordările pe care ar trebui să le adopte. Transparenţa ar trebui atinsă prin comunicarea politicilor către angajaţi, iar angajamentul sporit prin procese de implicare şi participare. Problemele care trebuie rezolvate pot fi identificate prin simpla discuţie cu angajaţii, reprezentanţii acestora şi oficialii lor sindicali. Important, aşa cum se discută mai jos, organizaţia îşi poate adresa obligaţiile faţă de angajaţi în calitate de părţi interesate şi poate lua măsuri pentru a construi încrederea.

O abordare etică

Afacerile îşi propun să obţină prosperitate, creştere şi supravieţuire. În mod ideal, succesul ar trebui să beneficieze toate părţile interesate din organizaţie - proprietari, management, angajaţi, clienţi şi furnizori. Dar urmărirea unică a obiectivelor de afaceri poate acţiona în detrimentul bunăstării şi securităţii angajaţilor. Poate exista o tensiune între realizarea scopurilor de afaceri şi obligaţiile sociale şi etice ale unei organizaţii faţă de angajaţii săi. Dar şansele de a obţine un climat bun de relaţii cu angajaţii sunt mici dacă nu se încearcă să recunoască şi să acţioneze asupra datoriilor unei organizaţii faţă de membrii săi.

O abordare etică se va baza pe politici de mare angajament şi implicare ridicată. Angajamentul va fi reciproc, iar aranjamentele de implicare vor fi reale, adică managementul va fi pregătit nu doar să asculte, ci să acţioneze pe baza opiniilor exprimate de angajaţi sau cel puţin, dacă nu poate lua măsuri, vor fi explicate motivele pentru care. De asemenea, va fi transparent şi, deşi conceptul de „loc de muncă pe viaţă" poate să nu mai fie valabil în multe organizaţii, cel puţin se va încerca menţinerea politicilor de „angajare deplină".

Construirea încrederii

Declaraţia Institutului de Personal şi Dezvoltare (IPD) *People Make the Difference* (1994) subliniază că s-au făcut multe în ultimii ani pentru a introduce un sentiment de realitate în relaţiile cu angajaţii. Dar, potrivit IPD, „Managerii nu ar trebui să se înşele că acceptarea este acelaşi lucru cu implicarea entuziastă. Ritmul de viaţă şi schimbarea tiparelor de lucru în viitor vor pune sub presiune cele mai bune relaţii dintre angajaţi şi manageri.[1]

IPD sugerează că politicile de relaţii cu angajaţii care vizează construirea încrederii ar trebui să se bazeze pe principiile conform cărora angajaţii nu pot fi trataţi doar ca un factor de producţie şi că organizaţiile trebuie să-şi transpună valorile referitoare la relaţiile cu angajaţii în acţiuni specifice şi practice. În prea multe organizaţii, inconsecvenţa dintre ceea ce se spune şi ceea ce se face subminează încrederea, generează cinism angajaţilor şi oferă dovezi ale contradicţiilor în gândirea managementului.

RECUNOAȘTERE ȘI DERECONOAȘTERE UNIUNII

Recunoaştere

Un angajator recunoaşte pe deplin un sindicat în scopul negocierilor colective atunci când salariul şi condiţiile de muncă sunt convenite de comun acord între conducere şi sindicate. Recunoaşterea parţială are loc atunci când angajatorii limitează sindicatele să-şi reprezinte membrii în problemele legate de angajare. Un sindicat independent poate solicita recunoaştere la CAC, care va conveni în cazul în care fie o majoritate a lucrătorilor aparţine deja sindicatului, fie atunci când sindicatul câştigă sprijinul majoritar pentru recunoaşterea de cel puţin 40% dintre cei cu drept de vot la vot secret.

Recunoașterea unică a sindicatului

Existența unui număr de sindicate în cadrul unei singure organizații a fost frecvent criticată în anii 1980 din cauza presupusei creşteri a complexităţii acordurilor de negociere şi a pericolului unor dispute de demarcaţie intersindicală (cine face ce). Răspunsul la această problemă a fost considerat a fi reprezentarea unică a sindicatului prin acorduri cu un singur sindicat. Acestea aveau o serie de caracteristici care erau considerate avantajoase pentru management.

Acordurile cu un singur sindicat au următoarele caracteristici tipice:

- un singur sindicat care să reprezinte toţi angajaţii, cu constrângeri impuse rolului funcţionarilor de sindicat cu normă întreagă;
- practici de lucru flexibile - acord privind utilizarea flexibilă a forţei de muncă peste liniile de demarcaţie tradiţionale;
- statut unic pentru toţi angajaţii - armonizarea termenilor şi condiţiilor între angajaţii manuali şi nemanuali;
- un angajament exprimat al organizaţiei de implicare şi dezvăluire de informaţii sub forma unui sistem de comunicaţii deschis şi, adesea, a unui comitet de întreprindere;
- soluţionarea litigiilor prin intermediul unor dispozitive precum arbitrajul pendular, un angajament de continuitate a producţiei şi o prevedere „no-strike".

Acordurile cu uniune unică au fost în general încheiate pe terenuri ecologice, adesea de către firme japoneze precum Nissan, Sanyo, Matshushsita şi Toyota. Un „concurs de frumusețe" poate fi organizat de către angajator pentru a selecta un sindicat dintr-un număr de candidaţi. Astfel, iniţiativa este luată de angajator, care poate stabili termeni radicali pentru acord.

Factori care influențează recunoașterea sau derecunoașterea

Angajatorii se află acum într-o poziţie puternică de a alege dacă recunosc sau nu un sindicat, ce sindicat doresc să recunoască şi condiţiile în care ar acorda recunoaşterea, de exemplu un sindicat unic şi un acord fără grevă.

Atunci când se înființează pe terenuri verzi, angajatorii pot refuza recunoașterea sindicatelor. Alternativ, ei organizează „concursuri de frumusețe", așa cum sa menționat mai sus, pentru a selecta sindicatul cu care preferă să lucreze, care va fi pregătit să ajungă la un acord în conformitate cu ceea ce își dorește conducerea.

O organizație care decide dacă recunoaște sau nu un sindicat va lua în considerare unii sau toți următorii factori:

- valoarea percepută sau lipsa de valoare a existenței unui proces de reglementare a negocierilor colective;
- dacă există un sindicat, măsura în care conducerea are libertatea de a conduce; de exemplu, pentru a schimba aranjamentele de lucru și a introduce munca flexibilă sau multi-calificări;
- istoria relațiilor cu sindicatul;
- proporția de angajați care sunt membri de sindicat și gradul în care consideră că au nevoie de protecția pe care o oferă sindicatul lor; o decizie de recunoaștere trebuie să cântărească măsura în care avantajele percepute depășesc dezavantajele dereglarii *status quo-ului;*
- orice preferințe cu privire la o anumită uniune, din cauza reputației sale sau a măsurii în care se crede că poate fi menținută o relație satisfăcătoare.

În considerarea acordurilor de recunoaștere, angajatorii pot lua în considerare, de asemenea, încheierea unui „acord cu un singur sindicat", așa cum este descris mai sus.

ARANJAMENTE DE NEGOCIERE COLECTIVĂ

Acordurile de negociere colectivă sunt cele stabilite prin acorduri între conduceri , asociații patronale sau organisme mixte de negociere a angajatorului și sindicate pentru a determina termenii și condițiile de angajare specificate pentru grupuri de angajați. Procesele de negociere colectivă sunt de obicei guvernate de acorduri procedurale și au ca rezultat acorduri de fond și proceduri de relații cu angajații convenite.

Considerentele care trebuie luate în considerare în elaborarea și gestionarea acordurilor de negociere colectivă sunt:

- contracte colective;
- nivelul la care ar trebui să aibă loc negocierile;
- negocieri la masă în care un număr de sindicate sunt recunoscute într-un singur loc de muncă;
- rezolvarea litigiilor.

Contracte colective

Contractele colective pot fi clasificate ca acorduri procedurale sau acorduri de fond. Primele oferă cadrul pentru negocierea colectivă, iar cele din urmă sunt rezultatul negocierilor colective. Două forme de acorduri procedurale colective au devenit proeminente: acordurile de parteneriat şi acordurile de tip nou .

Acorduri procedurale

Acordurile procedurale stabilesc responsabilităţile şi îndatoririle respective ale managerilor şi sindicatelor, paşii prin care părţile iau decizii comune şi procedura care trebuie urmată în cazul în care părţile nu ajung la un acord. Scopul lor este de a reglementa comportamentul părţilor la acord, dar nu sunt executorii din punct de vedere juridic, iar gradul în care sunt urmate depinde de bunăvoinţa ambelor părţi sau de raportul de putere dintre ele. Acordurile procedurale sunt rareori încălcate şi, dacă da, niciodată uşor. Prezumţia de bază a negocierilor colective este că ambele părţi vor onora acordurile care au fost încheiate liber între ele. O încercare de a face ca contractele colective să fie aplicabile din punct de vedere juridic în Legea relaţiilor industriale din 1971 a eşuat, deoarece angajatorii, în general, nu au încercat să pună în aplicare prevederile acesteia.

Un acord procedural sau procedural tipic conţine următoarele secţiuni:

- un preambul care defineşte obiectivele acordului;
- o declaraţie că sindicatul este recunoscut ca organism reprezentativ cu drepturi de negociere;
- o declaraţie de principii generale, care poate include un angajament de a utiliza procedura (o clauză de interzicere a grevei) şi/sau o clauză de status quo care restricţionează capacitatea conducerii de a introduce schimbări în afara practicii negociate sau uzuale;
- o declaraţie cu privire la facilităţile acordate sindicatelor, inclusiv drepturile comisionarilor şi dreptul de a organiza şedinţe;
- prevederea unor comitete mixte de negociere (în unele acorduri);
- procedura de negociere sau litigii;
- prevedere pentru rezilierea contractului.

Sfera şi conţinutul unor astfel de acorduri pot, totuşi, varia foarte mult. Unele organizaţii au o recunoaştere limitată doar la acordarea de drepturi de reprezentare, altele au adoptat o direcţie complet diferită în încheierea de acorduri cu un singur sindicat, care, când au apărut pentru prima dată în anii 1980, au fost uneori denumite „acorduri de stil nou ” sau denumite „noul realism”.

Un acord poate să includă sau să aibă ataşat la el proceduri de relaţii cu angajaţii, cum ar fi cele referitoare la nemulţumiri, disciplină şi concediere. În plus , uneori se ajung la acorduri

privind procedurile de sănătate şi siguranţă.

Acorduri de fond

Acordurile de fond stabilesc termenii şi condiţiile de angajare convenite, care acoperă salariile şi orele de lucru şi alte aspecte precum concediile, reglementările privind orele suplimentare, aranjamentele de flexibilitate şi indemnizaţiile. Din nou, ele nu sunt aplicabile din punct de vedere legal. Un acord de fond poate detalia regulile operaţionale pentru o schemă de plată în funcţie de rezultate, care ar putea include modalităţi de stabilire a timpului sau de reprogramare şi pentru plăţi în timpul perioadei de aşteptare sau pentru o muncă nouă, neprogramată.

Acorduri de parteneriat

Un acord de parteneriat este unul în care ambele părţi (conducerea şi sindicatul) convin să lucreze împreună în avantajul lor reciproc şi pentru a realiza un climat de relaţii industriale mai cooperante şi, prin urmare, mai puţin contradictorii.

Raţiunea parteneriatului este că este o modalitate de a scăpa de relaţiile industriale conflictuale în beneficiul reciproc atât al conducerii, cât şi al angajaţilor.

Acordurile de parteneriat pot încerca cel puţin să echilibreze nevoile angajaţilor pentru securitatea locului de muncă cu obiectivele managementului de a maximiza flexibilitatea.

Caracteristici comune

Caracteristicile comune ale parteneriatului aşa cum sunt definite de Reilly (2001) sunt:

- *Mutualitate* - ambele părţi recunosc că există zone de comunalitate, de interes comun.
- *Pluralitatea* – se recunoaşte că există zone de diferenţă precum şi zone de interes comun.
- *Încredere şi respect* - pentru intenţiile celeilalte părţi şi pentru diferenţele legitime de interese.
- *Acord fără constrângere* - există intenţia de a rezolva problemele prin consens, recunoscând nevoile de afaceri şi ale angajaţilor.
- *Implicarea şi vocea* - sunt oferite oportunităţi angajaţilor de a-şi modela mediul de lucru şi de a le face auzite opiniile.
- *Dimensiunea individualistă şi colectivistă* - aceasta se realizează prin forme directe şi indirecte (adică reprezentative) de implicare a angajaţilor.

Probleme

Conceptul de parteneriat a captat atenţia atunci când a apărut pentru prima dată, dar nu a devenit o caracteristică majoră a scenei relaţiilor industriale. TUC estimează că există doar aproximativ 60 de acorduri de parteneriat autentice. Reilly (2001) notează că conceptul poate fi sub presiune din mai multe motive. Trei dintre factorii cheie sunt:

1. neînţelegerea despre ce înseamnă parteneriatul;
2. lipsa de încredere, lipsa de sprijin şi evocarea sporită asupra beneficiilor parteneriatului ; şi
3. neînţelegerile care nu se rezolvă şi infectează relaţiile.

Este posibil ca conducerea superioară să nu creadă cu adevărat în parteneriat şi să ia decizii unilaterale fără consultare; sprijinul poate veni din partea oficialilor sindicali cu normă întreagă, dar nu este susţinut de reprezentanţi; iar angajaţii pot respinge noţiunea de parteneriat, văzându-şi reprezentanţii drept „pudeli" de conducere incapabili să-şi îngrijească interesele în mod corespunzător. Parteneriatul poate însemna că angajaţii şi reprezentanţii lor pot fi bine informaţi, consultaţi şi au o voce, dar în final managementul decide.

Acorduri de stil nou

Aşa-numitele „acorduri de stil nou" au apărut în anii 1990 pentru a obţine îmbunătăţiri în încheierea şi funcţionarea acordurilor de negociere şi negociere. După cum a descris Farnham (2000), o trăsătură majoră a acestor acorduri a fost faptul că procedurile lor de negociere şi dispute se bazau pe „drepturile" acceptate reciproc ale părţilor exprimate în acordul de recunoaştere. Intenţia a fost soluţionarea oricăror diferenţe de interese pe probleme de fond între părţi prin reglementări, arbitrajul pendular oferind o soluţie a acelor probleme în care există diferenţe. Aşa cum au fost concepute iniţial, noile acorduri de stil includeau de obicei prevederi pentru recunoaşterea unui singur sindicat, statutul unic, flexibilitatea muncii, un consiliu de întreprindere şi o clauză fără grevă în sensul că problemele ar trebui rezolvate fără a recurge la o acţiune industrială. Unele sau toate aceste prevederi pot fi încă făcute în acorduri, dar nu sunt de obicei ambalate ca acorduri de „stil nou".

Niveluri de negociere

A existat o tendinţă pronunţată de îndepărtare de la negocierea multiangajatoare, în special în sectorul privat. Acest lucru a apărut din cauza descentralizării şi a reticenţei din partea managementului central de a se implica.

Negociere la o singură masă

Negocierea la masă reuneşte toate sindicatele dintr-o organizaţie ca o singură unitate de negociere. Motivele pentru care organizaţiile îşi doresc o „afacere cu masă unică" sunt:

- îngrijorarea că acordurile existente de negociere cu mai multe unităţi nu numai că sunt ineficiente în ceea ce priveşte timpul şi resursele de gestionare, dar sunt şi o potenţială sursă de conflict;
- dorinţa de a realiza schimbări majore în practicile de lucru, despre care se crede că pot fi realizate doar prin negociere la masă;
- credinţa în necesitatea introducerii unor condiţii armonizate sau cu un singur statut.

Marginson şi Sisson (1990), totuşi, au identificat o serie de probleme critice care trebuie rezolvate dacă se doreşte introducerea cu succes a negocierii la masă. Acestea cuprind:

- angajamentul managementului faţă de concept;
- necesitatea de a menţine niveluri de negociere care sunt specifice anumitor grupuri sub tabelul unic de negociere;

- necesitatea de a atenua temerile managerilor că nu vor putea reacţiona flexibil la schimbările cererii pentru anumite grupuri de lucrători;
- disponibilitatea conducerii de a discuta o gamă mai largă de probleme cu reprezentanţii sindicatelor - aceasta deoarece negocierea la masă adaugă la aranjamentele existente un nivel superior în care pot fi discutate chestiuni care afectează toţi angajaţii, cum ar fi formarea, dezvoltarea, timpul de lucru şi beneficiile secundare;
- nevoia de a-i convinge pe reprezentanţii diferitelor sindicate să-şi uite rivalităţile anterioare, să-şi scufunde diferenţele şi să lucreze împreună (nu întotdeauna uşor);
- nevoia de a atenua temerile sindicatelor că ar putea pierde drepturile de reprezentare şi membrii şi ale reprezentanţilor comerciali că îşi vor pierde capacitatea de a reprezenta efectiv membrii.

Acestea sunt cerinţe formidabile de satisfăcut şi, oricât de dorită ar fi negocierea cu o singură masă, nu va fi niciodată uşor de introdus sau de operat.

Soluționarea litigiilor de către terți

Scopul negocierilor colective este, desigur, de a ajunge la un acord, de preferinţă spre satisfacţia ambelor părţi. Procedurile de negociere, aşa cum sunt descrise în următoarea secţiune a acestui capitol, prevăd diferite etape ale „neacordului" şi includ adesea o clauză care prevede o formă de soluţionare a litigiilor de către terţi în cazul epuizării procedurii. Procesele de soluţionare a litigiilor identificate de IRS (2004d) sunt concilierea, arbitrajul şi medierea.

Conciliere

O încercare prin discuţii informale de a ajuta părţile dintr-o dispută să ajungă la propriul acord. Terţul nu recomandă sau decide asupra unei soluţii. Un avantaj al acestui proces este că ajută

părţile să-şi păstreze dreptul de proprietate asupra soluționării problemei, ceea ce poate, la rândul său, să genereze un angajament mai mare faţă de punerea sa în aplicare. Concilierea este cea mai frecvent utilizată formă de implicare a terţilor.

Arbitraj

Părţile au înaintat problema unui terţ independent pentru stabilire. Părţile convin în prealabil să accepte decizia arbitrului ca mijloc de soluționare definitivă a chestiunii. Există uneori o reticenţă în a utiliza această metodă, deoarece înlătură controlul asupra rezultatului final de la angajatori, angajaţi sau sindicate.

Mediere

Recomandările sau propunerile formale, dar fără caracter obligatoriu, sunt prezentate pentru a fi examinate în continuare de către părţi. Utilizarea medierii în dispute este rară, parţial pentru că este văzută ca o casă intermediară. Există uneori sentimentul că, dacă concilierea nu poate reuşi, cel mai bine ar fi să mergeţi pur şi simplu până la arbitraj.

PROCESE INFORMALE DE RELAȚII CU ANGAJARE

Procesele formale de recunoaştere sindicală, negociere colectivă şi soluționare a litigiilor - descrise mai devreme în acest capitol oferă cadrul pentru relaţiile industriale, în măsura în care acestea se referă la convenirea termenilor şi condiţiilor de muncă şi a acordurilor de muncă şi soluționarea litigiilor. Dar în cadrul sau în afara acestui cadru, procesele informale de relaţii cu angajaţii au loc continuu.

Relaţiile informale cu angajaţii au loc ori de câte ori un manager de linie sau un lider de echipă se ocupă de o problemă în contact cu un deputat, un reprezentant al angajaţilor , un angajat individual sau un grup de angajaţi. Problema poate viza metodele de lucru, alocarea muncii şi orele suplimentare, condiţiile de muncă, sănătatea şi securitatea, atingerea obiectivelor şi standardelor de producţie şi de calitate, disciplina sau salarizarea (mai ales dacă este în funcţiune o schemă de plată în funcţie de rezultate, care poate genera argumente continue despre timpi, standarde, reprogramări, plăţi pentru timp de aşteptare sau la îndeplinirea unor sarcini noi şi presupuse fluctuaţii sau reduceri ale eficienţei managerului).

Managerii de linie şi supraveghetorii se ocupă de nemulţumirile de zi cu zi care decurg din oricare dintre aceste probleme şi se aşteaptă să le rezolve spre satisfacţia tuturor părţilor fără a implica o procedură formală de reclamaţie. Forţa de a transfera responsabilitatea managerilor de linie pentru problemele de personal a crescut responsabilitatea acestora de a gestiona relaţiile cu angajaţii în mod eficient. Un bun lider de echipă va stabili o relaţie de lucru cu steward-ul care reprezintă personalul său, ceea ce va permite ca problemele apărute în atelier sau cu angajaţii individuali să fie rezolvate pe cale amiabilă înainte ca acestea să devină o

problemă.

Crearea şi menţinerea unui climat bun de relaţii cu angajaţii într-o organizaţie poate fi responsabilitatea supremă a managementului de vârf, sfătuit de specialiştii de personal . Dar climatul va fi puternic influenţat de comportamentul managerilor de linie şi al liderilor de echipă. Funcţia HR poate contribui la îmbunătăţirea eficacităţii acestui comportament prin identificarea şi definirea competenţelor necesare, consilierea în selectarea supervizorilor, asigurarea că aceştia sunt pregătiţi corespunzător, încurajarea dezvoltării proceselor de management al performanţei care prevăd evaluarea nivelului de competenţă atins de managerii de linie şi liderii de echipă în gestionarea relaţiilor cu angajaţii sau prin acordarea de ajutor şi îndrumări discrete, după caz.

SCENEI RELAȚIILOR INDUSTRIALE

Există patru trăsături ale scenei relaţiilor industriale care sunt importante, pe lângă procesele formale şi informale discutate mai sus. Aceste caracteristici sunt armonizarea , aranjamentele de membri ai sindicatelor în cadrul organizaţiei, sistemul de „check-off" şi greve şi alte forme de acţiune industrială (care ar trebui mai realist numit inacţiune industrială dacă implică o „încet" sau „lucrare pentru a guverna").

Armonizare

Armonizarea este procesul de introducere a aceloraşi condiţii de angajare pentru toţi angajaţii. Se distinge de Roberts (1990) de statutul unic şi statutul de personal după cum urmează:

- Statutul unic este eliminarea diferenţelor în condiţiile de bază de angajare pentru a oferi tuturor angajaţilor un statut egal. Unele organizaţii duc acest lucru mai departe punând toţi angajaţii în aceeaşi structură de salarizare şi de calificare.
- Statutul personalului este un proces prin care angajaţii manuali şi artizanali primesc treptat termenii şi condiţiile de angajare a personalului, de obicei la atingerea unor standarde de calificare, de exemplu vechimea în muncă.
- Armonizarea înseamnă reducerea diferenţelor în structura salariilor şi a altor condiţii de angajare între categoriile de salariaţi, de regulă angajaţi manuali şi salariaţi de personal. Esenţa armonizării este adoptarea unei abordări comune şi a unor criterii de plată şi condiţii pentru toţi angajaţii. Acesta diferă de statutul personalului prin faptul că, în procesul de armonizare, unii angajaţi ai personalului pot fi nevoiţi să accepte unele dintre condiţiile de angajare a lucrătorilor manuali.

Potrivit lui Duncan (1989), presiunea către armonizare a apărut din următoarele motive:

- *Noua tehnologie* - diferenţele de statut pot împiedica utilizarea eficientă a forţei de muncă, iar concesiile privind armonizarea se acordă invariabil în schimbul unui acord privind flexibilitatea. În plus, tehnologia, prin decalificarea multor locuri de muncă gulere albe şi îmbunătăţirea abilităţilor foştilor muncitori, a făcut tratamentul diferenţiat mai greu de apărat.

- *Legislaţia* - salarizarea egală, interzicerea discriminării de sex şi rasială şi legislaţia privind protecţia muncii s-au extins la drepturile lucrătorilor manuali care anterior erau rezervate personalului. Conceptul de valoare egală a reprezentat o provocare majoră la diferenţierea dintre personal şi muncitori manuali.
- *Îmbunătăţirea productivităţii* prin utilizarea mai flexibilă a forţei de muncă.
- *Simplificarea administrarii personalului* si prin urmare reducerea costurilor.
- *Schimbarea atitudinii angajaţilor* şi astfel îmbunătăţirea angajamentului, motivaţiei şi moralului.

În viziunea lui Roberts, întrebările de moralitate sunt probabil de cea mai mică importanţă.

Apartenența la sindicat în cadrul organizațiilor

Magazinul închis, care impunea apartenenţa la sindicate în cadrul organizaţiilor, a fost ilegal. Însă mulţi manageri preferă ca toţi angajaţii lor să fie în sindicat, deoarece, în ansamblu, le ușurează viața să aibă un singur canal de reprezentare care să se ocupe de problemele de relaţii industriale şi, de asemenea, pentru că previne conflictele între membri şi nemembri ai sindicatului.

Sistemul de „check-off".

„Check-off" este un sistem care implică conducerea în deducerea cotizaţiilor membrilor de sindicat în numele sindicatului. Este popular în rândul sindicatelor deoarece ajută la menţinerea calităţii de membru şi oferă o sursă de venit destul de bine garantată. Conducerile au fost în general dispuse să coopereze ca un gest de bună-credinţă faţă de sindicatul lor. Ei pot sprijini un sistem de check-off, deoarece le permite să afle câţi angajaţi sunt membri de sindicat. Angajatorii ştiu, de asemenea, că pot exercita presiuni în faţa unei acţiuni sindicale ameninţând că vor pune capăt check-off-ului. Cu toate acestea, Legea privind sindicatele şi drepturile de muncă din 1993 prevede că, dacă un angajator trebuie să efectueze în mod legal deduceri din plata unui lucrător, trebuie să existe acordul prealabil scris al lucrătorului şi un consimţământ reînnoit cel puţin o dată la trei ani. Această prevedere de reînnoire pe trei ani poate împiedica întreţinerea sistemului.

Greve

Grevele sunt cele mai încărcate din punct de vedere politic dintre toate caracteristicile relaţiilor industriale. Guvernul conservator din anii 1980 credea că „grevele sunt prea adesea o armă de primă instanţă, nu de ultimă instanţă". Cu toate acestea, cei implicaţi în negocieri - precum şi sindicatele - au recunoscut că o grevă este o ultimă soluţie legitimă dacă toate celelalte eşuează. Este un factor în echilibrul de putere între părţi într-o negociere şi trebuie luat în considerare de ambele părţi.

Spre deosebire de alte ţări din Europa de Vest, nu există niciun drept legal în Marea Britanie pentru lucrătorii sau sindicatele acestora să intre în grevă. Ceea ce a fost construit prin dreptul comun este un sistem de răspundere juridică care suspendă răspunderea sindicatului pentru greşeli civile sau „delicte" atâta timp cât acţiunea industrială se încadrează în definiţia legală a unui diferend comercial şi are loc „în vederea promovării unui diferend comercial".

Legislaţia guvernului conservator din anii 1980 şi 1990 a limitat această imunitate legală la situaţiile în care un scrutin desfăşurat corespunzător a fost efectuat de către sindicatul care a autorizat sau aprobă acţiunea şi în care acţiunea este între un angajator şi angajaţii direcţi ai acestora, toate acţiunile secundare sau de simpatie fiind ilegale. Imunitatea este, de asemenea, eliminată în cazul în care se întreprinde o acţiune industrială pentru a impune sau impune un magazin închis sau în cazul în care acţiunea este neoficială şi nu este respinsă în scris de către sindicat. Impactul acestei legi este de a descuraja declanşarea grevelor fără a lua în considerare cu atenţie locul în care este trasată acum linia imunităţii legale şi a rezultatului probabil al unui vot secret. Dar votul secret poate legitima efectiv greva.

Numărul de greve şi proporţia de zile pierdute prin grevă s-au diminuat semnificativ în Marea Britanie începând cu anii 1970. Această reducere a fost cauzată mai mult de presiunile economice decât de legislaţie. Sindicatele au fost nevoite să aleagă între acţiuni de grevă, care ar putea duce la închidere, sau supravieţuirea în condiţiile dictate de angajatorii cu mai puţine locuri de muncă. În plus, sindicatele din industria prelucrătoare au constatat că membrii lor care au rămas în locuri de muncă s-au descurcat bine din negocierile locale privind productivitatea şi au ameninţat cu grevă.

GESTIUNEA CU SINDICATE

În mod ideal, conducerea şi sindicatele învaţă să conviețuiască, de multe ori pe bază de dăruire şi primire, prezumţia fiind că niciunul nu ar beneficia de un climat de ostilitate sau de generarea unei confruntări constante. În această situaţie ideală s-ar presupune că avantajul reciproc ar proveni din acţionarea în conformitate cu spiritul, precum şi cu litera procedurilor de reglementare comune convenite. Cu toate acestea, ambele părţi ar adopta probabil un punct de vedere pluralist realist, recunoscând inevitabilitatea diferenţelor de opinie, chiar a disputelor, dar crezând că, cu bunăvoinţă de ambele părţi, acestea ar putea fi soluţionate fără

a recurge la o acţiune industrială.

Desigur, realitatea din anii 1960 şi 1970 a fost adesea diferită. În anumite afaceri , de exemplu în industria auto şi a construcţiilor navale, ostilitatea şi confruntarea erau răspândite. Iar proprietarii de ziare aveau tendinţa să-şi lase sindicatele să le treacă peste tot în interesul păcii şi al profitului.

Vremurile s-au schimbat. După cum s-a menţionat mai devreme, puterea sindicală a scăzut, iar conducerea a avut tendinţa de a prelua iniţiativa. S-ar putea să fie mulţumiţi să trăiască cu sindicatele, dar acordă relaţiilor industriale o prioritate mai mică. Aceştia pot simţi că este mai uşor să continue să lucreze cu un sindicat, deoarece acesta oferă un canal util şi bine stabilit pentru comunicare şi pentru gestionarea plângerilor, disciplinei şi problemelor de siguranţă. În absenţa unui sindicat, conducerea ar trebui să-şi dezvolte propriile alternative, care ar fi costisitoare şi dificil de operat în mod eficient. Sindicatul şi reprezentanţii magazinului rămân un lubrifiant util. Alternativ, după cum sugerează Smith şi Morton (1993), perspectiva managementului poate fi că este mai sigur să marginalizaţi sindicatele decât să le derecunoaşteţi în mod formal şi să riscaţi să provoace o confruntare : „Mai bine să le lăsaţi să se ofilească pe viţă de vie decât să primiţi un îngrăşământ revigorant". Cu toate acestea, viziunea alternativă a fost promovată de Purcell (1979) care a susţinut că managementul va avea un succes mai mare în atingerea obiectivelor sale lucrând cu sindicatele, în special prin încurajarea aderării la sindicate şi a participării la afacerile sindicale.

Patru tipuri de management al relaţiilor industriale au fost identificate de Purcell şi Sisson (1983):

- *Tradiţionaliştii* au credinţe unitare şi sunt anti-sindicali cu un management puternic.
- *Paternaliştii sofisticaţi* sunt în esenţă unitari, dar nu consideră de la sine înţeles că angajaţii lor acceptă obiectivele organizaţiei sau legitimează automat luarea deciziilor de management. Ei alocă mult timp şi resurse pentru a se asigura că angajaţii lor adoptă abordarea corectă.
- *Modernii sofisticaţi* sunt fie constituţionalişti, în care limitele negocierilor colective sunt codificate într-un acord, dar conducerea este liberă să ia decizii în chestiuni care nu fac obiectul unui astfel de acord, fie consultanţi, care acceptă negocierea colectivă, dar nu doresc să codifice totul într-un contract colectiv şi, în schimb, urmăresc să minimizeze cantitatea de reglementare comună şi să pună accent pe consultarea comună, mai degrabă decât să fie soluţionată „disputele".
- *Modernii standard* sunt pragmatici sau oportunişti. Sindicatele sunt recunoscute, dar relaţiile industriale sunt văzute ca fiind în primul rând stingerea incendiilor şi se presupune că nu sunt problematice, cu excepţia cazului în care evenimentele dovedesc contrariul. Aceasta este de departe cea mai tipică abordare.

GESTIONAREA FĂRĂ SINDICATE

Majoritatea organizaţiilor se descurcă, de fapt, fără sindicate; ele constituie ceea ce Guest (2001) numeşte „gaura neagră". Millward *et al* (1992) au stabilit din al treilea *studiu privind relaţiile industriale la locul de muncă* (2004) că caracteristicile relaţiilor angajaţilor fără sindicat au fost următoarele:

- Relaţiile cu angajaţii au fost în general văzute de manageri ca fiind mai bune în sectorul non-sindical decât în sectorul sindical.
- Grevele erau aproape nemaiauzite.
- Cifra de afaceri a forţei de muncă a fost mare, dar absenteismul nu a fost mai rău.
- Nivelurile salariale au fost, în general, stabilite unilateral de către conducere.
- Dispersia salariilor a fost mai mare, a fost mai mult legată de piaţă şi a existat mai mult salariul legat de performanţă. A existat şi o incidenţă mai mare a salariilor mici.
- În general, nu au existat metode alternative de reprezentare a angajaţilor ca substitut - pentru reprezentarea sindicală.
- Relaţiile cu angajaţii s-au desfăşurat în general cu un grad de informare mult mai ridicat decât în sectorul sindical. Într-un sfert din locurile de muncă nesindicate nu existau proceduri de reclamaţie şi aproximativ o cincime nu aveau proceduri disciplinare formale.
- Managerii s-au simţit în general neconstrânşi în modul în care îşi organizează munca.
- A existat mai multă flexibilitate în utilizarea forţei de muncă decât în sectorul sindical, care a inclus o utilizare mai mare a lucrătorilor independenţi şi temporari.
- Angajaţii din sectorul nesindical au şanse de două ori şi jumătate mai mari de a fi disponibilizaţi decât cei din firmele sindicalizate, iar incidenţa concedierilor obligatorii - este mai mare.

Sondajul a concluzionat că multe dintre diferenţele dintre locurile de muncă sindicalizate şi nesindicate ar putea fi explicate prin dimensiunea în general mai mică a firmelor nesindicate şi prin faptul că multe astfel de locuri de muncă erau independente, mai degrabă decât să facă parte dintr-o întreprindere mai mare.

O altă caracteristică nemenţionată de sondaj este utilizarea de către firmele nesindicate a contractelor personale ca alternativă la negocierea colectivă. În teorie, angajaţii sunt liberi să negocieze astfel de contracte, dar după cum a constatat un studiu al Universităţii Politehnice Anglia (1995), puţină activitate de negociere are loc în cele 500 de locuri de muncă pe care le-au chestionat. Concluzia a fost că contractul personal „reflectă inegalitatea inerentă a puterii de negociere" şi aceasta sugerează că există un rol continuu pentru sindicate.

Acest lucru nu prezintă o imagine foarte satisfăcătoare a relaţiilor cu angajaţii din punctul de vedere al lucrătorilor, dar este probabil tipic firmelor mai mici, independente. Unele dintre acestea din urmă ar putea fi ceea ce Marchington (1995b) descrie ca fiind angajatorul tradiţional

al atelierului de lucru. Presiunea asupra firmei ar putea fi aceea de a controla costurile şi de a creşte flexibilitatea şi receptivitatea la cerinţele clienţilor. Acestea sunt obiective despre care conducerea poate considera că ar putea fi atinse numai fără amestecul sindicatului.

Unele organizaţii mai mari, de exemplu IBM şi Marks & Spencer, se descurcă fără sindicate, adoptând, de fapt, o politică de „înlocuire a sindicatelor". Aceasta oferă un pachet complet de angajare, care poate fi văzut de angajaţi ca o alternativă atractivă la apartenenţa la sindicat. Este posibil ca pachetul să includă salarii extrem de competitive, cu condiţii de angajare armonizate, teste de recrutare concepute pentru a selecta oameni care se potrivesc cu normele organizaţionale, un accent pe comunicarea cu angajaţii şi schimbul de informaţii, programe de iniţiere care urmăresc să-i determine pe angajaţi să accepte etosul organizaţiei, un accent pe formare şi dezvoltarea carierei şi un angajament de a oferi o muncă sigură şi satisfăcătoare. Astfel de afaceri pot adera în linii mari la modelul HRM (deşi nu l-ar descrie ca atare, iar aceasta este abordarea pe care au folosit-o înainte de inventarea HRM).

Tehnicile MRU pentru creşterea angajamentului prin procese de implicare şi comunicare oferă o cale pe care unele organizaţii fără sindicate o urmează pentru a menţine un climat satisfăcător de relaţii cu angajaţii. Dar nu este uşor. Cu excepţia cazului în care HRM se potriveşte cu valorile de bază ale organizaţiei şi este în acord cu stilul său de management şi dacă nu se adoptă o abordare coerentă şi integrată pentru introducerea proceselor HRM, este puţin probabil să reuşească.

52

Negocierea și negocierea

Negocierea colectivă necesită exercitarea abilităţilor de negociere. Abilităţile de negociere sunt, de asemenea, necesare în timpul procesului de negociere a acordurilor colective de fond privind termenii şi condiţiile de angajare. Abilităţile de negociere sunt necesare în multe alte aspecte ale MRU, inclusiv, de exemplu, încheierea de contracte individuale de muncă şi contracte de externalizare, dar acest capitol se concentrează pe cele utilizate în negocierea colectivă. Acest capitol acoperă natura şi procesul de negociere şi negociere, convenţiile de negociere, etapele negocierii şi, în rezumat, abilităţile necesare.

NATURA NEGOCIERII SI NEGOCIERII

A negocia înseamnă a conversa în vederea găsirii unor condiţii de acord. A negocia înseamnă a parcurge paşii necesari pentru a ajunge la un acord cu o tranzacţie. Negocierea colectivă este, în esenţă, un proces de negociere - de conferire şi, se speră, de a ajunge la un acord fără a recurge la forţă (deşi pe drum pot fi schimbate cuvinte grele).

În cadrul acestui proces de negociere are loc negocierea. Aceasta înseamnă să ajungem la un acord cu o înțelegere, care într-o negociere de salariu poate fi undeva între cererea de deschidere a sindicatului de, să zicem, o creştere de 4 la sută şi primul răspuns al angajatorului de, să zicem, 2 la sută. Punctul în care se realizează o decontare între aceste cifre va

depinde de puterea relativă de negociere a celor două părţi, de realismul ofertei sau răspunsului, de nivelul de abilităţi de negociere pe care părţile le pot desfăşura şi de determinarea absolută a fiecărei părţi de a-şi insista sau de a nu ceda (aceasta poate fi o funcţie a puterii de negociere).

NEGOCIAREA

Negocierile au loc atunci când două părţi se întâlnesc pentru a ajunge la un acord. Acesta poate fi un proces convergent (în termeni comerciali, acesta este uneori denumit o situaţie „cumpărător dispus – vânzător dispus") în care ambele părţi sunt la fel de dornice să ajungă la un acord câștig-câștig. În mod clar, dacă acest lucru poate fi atins mai degrabă decât un rezultat câștig-pierde, relaţiile viitoare dintre părţi sunt mai probabil să fie armonioase. Desigur, scopul principal al oricărui negociator ar trebui să fie să procedeze pe această bază.

Dar unele negocieri pot fi descrise ca „divergente" în care una sau ambele părţi îşi propun să câştige cât de mult poate de la cealaltă, oferind în acelaşi timp cât mai puţin posibil. În aceste circumstanţe, negocierea poate fi un joc de război. Este o bătălie în sensul că negocierii îşi pun minţile unul împotriva celuilalt în timp ce aduc artileria grea sub formă de sancţiuni sau ameninţări de sancţiuni. Ca şi în cazul altor bătălii, procesul de negociere poate produce o victorie pirică în care ambele părţi, inclusiv câştigătorul aparent, se retrag pentru a-şi jeli pierderile şi a-şi linge rănile. Este un joc în sensul în care ambele părţi încearcă să câştige, dar există diverse convenţii sau reguli pe care părţile le adoptă sau le recunosc în mod tacit, deşi le pot încălca în focul bătăliei.

În mod normal, negocierile pot fi împărţite în patru etape:

1. pregătirea pentru negociere: stabilirea obiectivelor, definirea strategiei şi asamblarea datelor;
2. deschidere;
3. negociere;
4. închidere.

Înainte de a analiza aceste etape în detaliu, poate fi util să luăm în considerare procesul de negociere şi să enumeraţi convenţiile tipice care funcţionează atunci când are loc negocierea.

Procesul de negociere

Procesul de negociere constă din trei funcţii distincte, deşi legate. În primul rând, negocierii îşi afirmă poziţia de negociere la numerele lor opuse. În al doilea rând, ei cercetează punctele slabe în poziţia de negociere a numerelor lor opuse şi încearcă să -i convingă că trebuie să treacă, treptat, dacă acest lucru este inevitabil, din poziţia lor actuală la o poziţie mai apropiată de ceea

ce îşi doreşte negociatorul. În al treilea rând, ei îşi ajustează sau confirmă estimarea iniţială a propriei poziţii de negociere în lumina informaţiilor culese şi a reacţiilor de la numerele lor opuse, pentru ca, dacă va veni momentul să pună la încercare o estimare a poziţiei de negociere, terenul ales să fie cât mai favorabil.

Esenţa procesului de negociere a fost descrisă de Peters (1968):

> În mâini pricepute poziţia de negociere îndeplineşte o dublă funcţie. Ascunde şi dezvăluie. Poziția de negociere este folosită pentru a indica - pentru a se desfășura treptat, pas cu pas - așteptarea maximă a negociatorului, ascunzând în același timp, atât timp cât este necesar, așteptarea minimă a acestuia. Prin mijloace indirecte, cum ar fi modul și momentul schimbărilor în poziția ta de negociere, tu, în calitate de negociator, încerci să convingi cealaltă parte că așteptarea ta maximă este într-adevăr punctul tău minim de rupere. Deoarece ați luat o poziție de negociere adecvată la începutul negocierilor , fiecare schimbare a poziției dumneavoastră ar trebui să ofere indicații din ce în ce mai clare cu privire la așteptările dumneavoastră maxime. De asemenea, fiecare schimbare ar trebui să fie concepută pentru a încuraja sau presa pe cealaltă parte să răspundă cu câte informații le oferiți.

Convenții de negociere

Există anumite convenţii în negocierea colectivă pe care cei mai experimentaţi şi responsabili negociatori le înţeleg şi le acceptă, deşi nu sunt niciodată declarate şi, într-adevăr, pot fi încălcate în căldura momentului sau de un tyro în jocul de negociere. Aceste convenţii ajută la crearea unei atmosfere de încredere şi înţelegere, care este esenţială pentru menţinerea tipului de relaţie stabilă de negociere, care aduce beneficii ambelor părţi. Unele dintre convenţiile cele mai general acceptate sunt enumerate mai jos:

- Orice s-ar întâmpla în timpul negocierii, ambele părţi folosesc procesul de negociere în speranţa de a ajunge la o înţelegere.
- Deşi este de preferat să conduci negocierile într-o manieră civilizată şi prietenoasă, atacurile, cuvintele dure, ameninţările şi pierderile de temperament (controlate) sunt uneori folosite de negociatori pentru a sublinia hotărârea de a-şi ajunge şi pentru a zdruncina încrederea şi stăpânirea de sine a oponentului - dar acestea ar trebui tratate de ambele părţi ca tactici legitime şi nu ar trebui să li se permită să-şi clatine integritatea fiecăreia fără să-şi clatine integritatea sau să-şi clatine integritatea. luând măsuri drastice.
- Discuţiile off-the-record sunt reciproc avantajoase ca mijloc de sondare a atitudinilor şi intenţiilor şi de a netezi calea către o înţelegere, dar nu ar trebui să se facă referire la ele în mod specific în sesiunile oficiale de negociere decât dacă ambele părţi sunt de acord în prealabil.

- În mod normal, fiecare parte ar trebui să fie pregătită să se mişte din poziţia iniţială.

- Este normal, deşi nu inevitabil, ca negocierea să se desfăşoare prin oferte şi contraoferte alternative din partea fiecărei părţi, care conduc în mod constant la o înţelegere.
- Concesiunile, odată făcute, nu pot fi retrase.
- Ofertele ferme nu trebuie retrase, deşi este legitim să se facă şi cu tragere oferte condiţionate.
- Terţii nu ar trebui să fie implicaţi până când ambele părţi nu convin că nu s-ar mai face progrese fără ele.
- Acordul final ar trebui să însemne exact ceea ce spune - nu ar trebui să existe şmecherie, iar condiţiile convenite ar trebui implementate fără amendamente.
- Pe cât posibil, acordul final ar trebui să fie încadrat astfel încât să reducă măsura în care cealaltă parte îşi pierde în mod evident faţa sau credibilitatea.

Pregătirea pentru negociere

Negocierile au loc într-o atmosferă de incertitudine. Niciuna dintre părţi nu ştie cât de puternică este poziţia de negociere a celeilalte părţi sau ce îşi doreşte cu adevărat şi va fi pregătită să accepte. Ei nu ştiu cât de mult va fi pregătită cealaltă parte să cedeze sau puterea convingerilor sale.

Într-o negociere tipică de salarizare, sindicatele sau organismele reprezentative care fac cererea vor defini trei lucruri:

- ţinta pe care şi-ar dori să-l atingă;
- minimul pe care îl vor accepta;
- cererea de deschidere despre care ei cred că va ajuta cel mai mult la atingerea ţintei.

Angajatorii definesc trei lucruri legate:

- aşezarea ţintă pe care şi-ar dori să o atingă;
- maximul pe care ar fi pregătiţi să-l acorde;
- oferta de deschidere pe care o vor face care le-ar oferi suficient spaţiu de manevră pentru a-şi atinge ţinta.

Diferenţa dintre revendicarea sindicatului şi oferta angajatorului este intervalul de negociere. Dacă maximul dvs. depăşeşte minimul lor, aceasta va indica intervalul de decontare. Acest lucru este ilustrat în Figura 52.1. În acest exemplu, şansa de soluţionare fără prea multe probleme este destul de mare. Problema începe atunci când maximul dvs. este mai mic decât minimul lor, ca în Figura 52.2. Pe o perioadă de timp, o negociere în care există o zonă de decontare se desfăşoară în modul demonstrat în Figura 52.3.

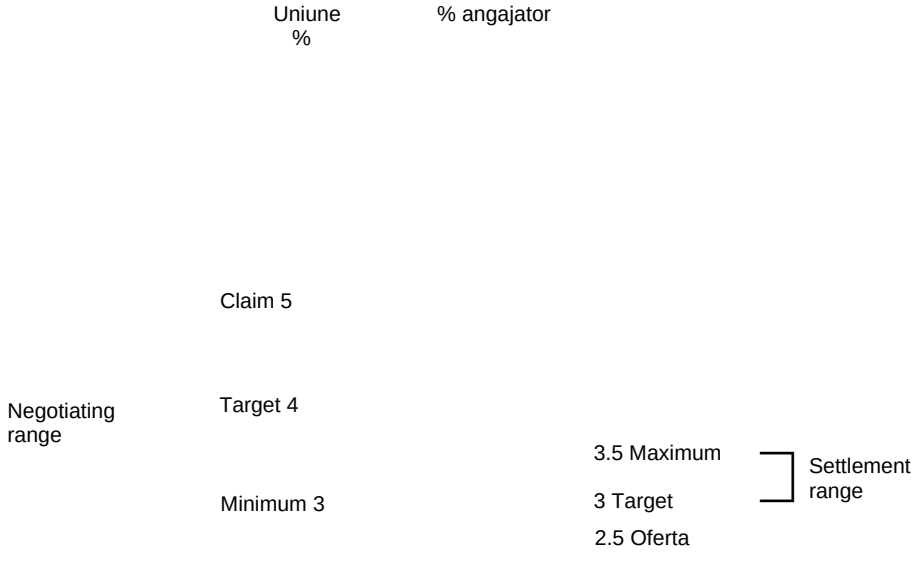


Figura 52.1 Interval de negociere într-un interval de decontare

Obiective

Obiectivele sub formă de decontare ţintă şi oferte şi acorduri iniţiale şi minime/maxime vor fi condiţionate de:

- percepţiile ambelor părţi cu privire la punctele forte relative ale cazurilor lor;
- puterea relativă a celor două părţi;
- cantitatea de spaţiu de negociere pe care părţile doresc să le permită;
- capacitatea de plată a angajatorului;
- rata de funcţionare în altă parte;
- rata inflaţiei – deşi angajatorii sunt reticenţi să recunoască că este treaba lor să-şi protejeze angajaţii de inflaţie, costul vieţii este adesea unul dintre argumentele principale invocate de un sindicat pentru o creştere.

Strategie

Strategia de negociere ar trebui să fie în mod clar concepută pentru a atinge soluționarea țintă, cu maximul pe care negociatorul este pregătit să recunoască fiind poziția de rezervă. Sunt necesare două decizii:

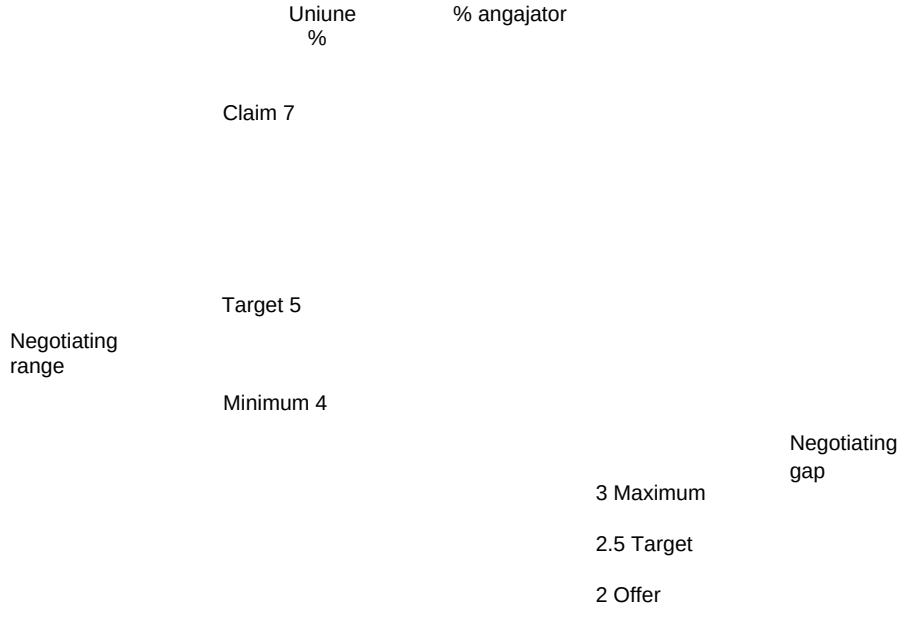


Figura 52.2 Interval de negociere cu un decalaj de negociere

1. Etapele de urmat in trecerea de la, in cazul sindicatului, cererea de deschidere la acordul final, iar in cazul angajatorului de la oferta initiala la oferta de incheiere. Acest lucru depinde de spaţiul de negociere care a fost permis.
2. Pachetul de negocieri pe care angajatorul doreşte să îl folosească ca răspuns la orice pachet propus de sindicat. Scopul angajatorului ar trebui să fie acela de a oferi spaţiu pentru concesii comerciale în timpul negocierilor. Din punctul lor de vedere, sunt multe de spus şi pentru a avea în rezervă diverse condiţii pe care le pot cere sindicatelor să le accepte în schimbul oricăror concesii pe care ar fi pregătiţi să le facă. Angajatorii ar putea, de exemplu, să ceară o perioadă prelungită înainte de următoarea decontare în schimbul unei creşteri a ofertei lor.

Etape de pregătire

Negociatorii trebuie să se pregătească cu atenţie pentru negocieri, astfel încât să nu „meargă goi la masa de conferinţă", în expresia lui Aneurin Bevan. Ar trebui luate următorii paşi:

- Enumeraţi argumentele care vor fi folosite în susţinerea cazului dumneavoastră.

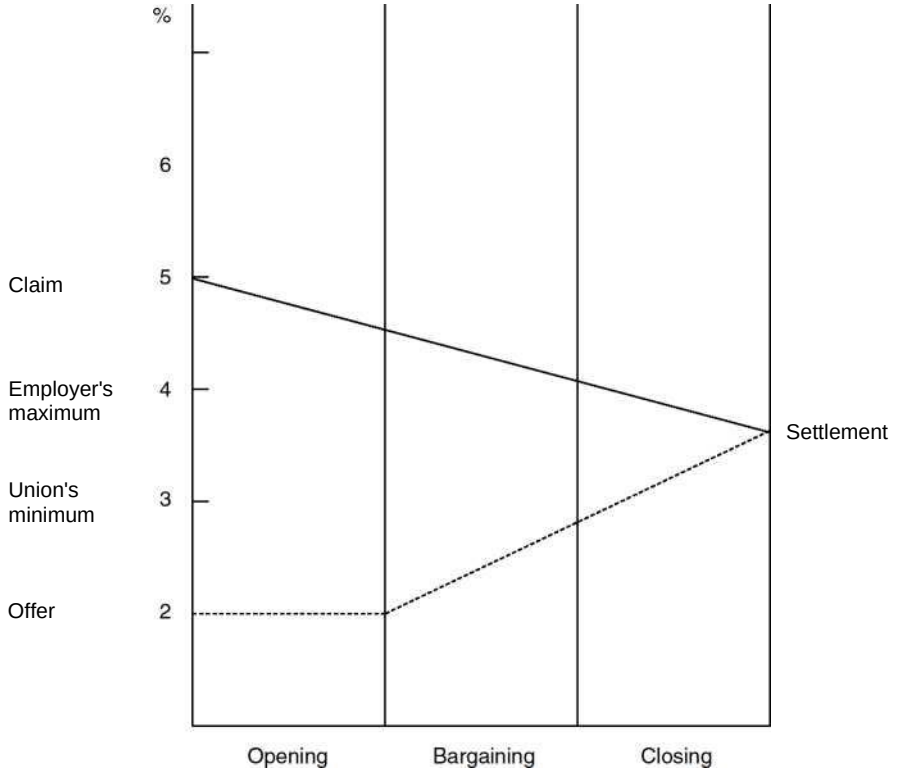


Figure 52.3 Stages of a negotiation

- Enumeraţi argumentele sau contraargumentele probabile pe care cealaltă parte este probabil să le folosească.
- Enumeraţi contraargumentele la argumentele celeilalte părţi.
- Obţineţi datele de care aveţi nevoie pentru a vă susţine cazul.
- Selectaţi echipa de negociere - aceasta nu trebuie să aibă niciodată mai puţin de doi membri, iar pentru negocierile majore ar trebui să aibă trei sau mai mulţi: unul care să preia conducerea şi să conducă cea mai mare parte a discuţiilor, unul să ia notiţe şi să alimenteze negociatorul cu orice informaţii de sprijin necesare, iar ceilalţi să observe numere opuse şi să joace un rol specific în negocieri în conformitate cu mandatul lor.
- Informaţi membrii echipei de negociere cu privire la rolurile lor şi la strategia şi tactica de negociere care urmează să fie adoptate - dacă este cazul, în această etapă trebuie emise declaraţii sau argumente pregătite pentru a fi utilizate conform cerinţelor planului strategic.
- Repetaţi membrii echipei în rolurile lor; li se poate cere să repete punctele lor altor membri şi să se ocupe de răspunsurile lor; sau cineva poate acţiona ca avocat al diavolului şi poate

forţa liderul sau alţi membri ai echipei să gestioneze puncte incomode sau trucuri de negociere.

În această etapă, este posibil să vă întâlniţi în mod informal cu unul sau mai mulţi membri ai celeilalte părţi pentru a-şi afla poziţia, în timp ce ei o sună pe a voastră. Acest sistem de „avertizare timpurie" poate fi folosit pentru a condiţiona ambele părţi să îşi modifice cererile sau răspunsurile iniţiale probabile, convingându-le fie de puterea propriei poziţii, fie de hotărârea lor de a persista în revendicarea sau de a rezista.

Deschidere

Tactica de deschidere poate fi după cum urmează:

- Deschideţi realist şi mişcaţi moderat.
- Provocaţi poziţia celeilalte părţi aşa cum este; nu le distruge capacitatea de mişcare.
- Explorează atitudini, pune întrebări, observă comportamentul şi, mai presus de toate, ascultă pentru a evalua punctele forte şi punctele slabe ale celeilalte părţi, tactica lor şi măsura în care ar putea cacealma.
- Nu face concesii de nici un fel în această etapă.
- Fiţi neangajaţi cu privire la propuneri şi explicaţii (nu vorbiţi prea mult).

negociere

După mişcările iniţiale, are loc faza principală de negociere în care decalajul dintre poziţiile iniţiale se micşorează şi părţile încearcă să se convingă reciproc că cazul lor este suficient de puternic pentru a forţa cealaltă parte să închidă într-un punct mai puţin avantajos decât au planificat. Se pot folosi următoarele tactici:

- Fă întotdeauna propuneri condiţionate: „Dacă vei face asta, atunci voi lua în considerare să fac asta" - cuvintele de reţinut sunt: dacă... atunci...
- Nu face niciodată concesii unilaterale: schimbă întotdeauna cu o concesiune din partea celeilalte părţi: „Dacă recunosc x, atunci mă aştept să cedezi y".
- Negociaţi întregul pachet: negocierile nu ar trebui să permită celeilalte părţi să aleagă articol cu articol.
- Păstraţi problemele deschise pentru a extrage beneficiul maxim din potenţialele compromisuri.

Închidere

Când şi cum ar trebui să închidă negociatorii este o chestiune de judecată şi depinde de o evaluare a puterii cazului celeilalte părţi şi de hotărârea lor de a-l duce. Există diferite tehnici

de închidere:

- efectuarea unei concesii din pachet, de preferinţă una minoră, care este compensată cu un acord de soluţionare - concesiunea poate fi oferită mai pozitiv decât în etapa de negociere: „Dacă veţi fi de acord să vă decontaţi la x, atunci voi acorda y";
- realizarea unei înţelegeri: împărţirea diferenţei sau introducerea de ceva nou, cum ar fi extinderea intervalului de timp de decontare, acceptarea plăţilor întârziate, creşterea treptată sau realizarea unei declaraţii comune de intenţie de a face ceva în viitor (de exemplu, introducerea unui plan de productivitate);
- rezumând ceea ce s-a întâmplat până în prezent, subliniind concesiile care s-au făcut şi măsura în care s-a făcut mişcare şi precizând că s-a ajuns la poziţia finală;
- exercitarea presiunii prin ameninţarea consecinţelor grave care vor urma dacă nu se acceptă o cerere „finală" sau nu este acceptată o ofertă „finală";
- oferind celeilalte părţi să aleagă între două cursuri de acţiune.

Angajatorii nu ar trebui să facă o ofertă finală decât dacă o vorbesc serios. Dacă nu este cu adevărat oferta lor finală şi sindicatul le face cacealma, s-ar putea să fie nevoiţi să facă alte concesii şi credibilitatea lor va fi subminată. Fiecare parte va încerca, desigur, să forţeze cealaltă parte să dezvăluie măsura în care a ajuns la poziţia finală . Dar negociatorii nu ar trebui să se lase presurizaţi. Dacă negociatorii doresc să evite să se angajeze şi, astfel, să devalorizeze cuvântul „final", ei ar trebui să declare cât mai pozitiv posibil că acest lucru este cât de departe sunt pregătiţi să ajungă. Dar convenţiile de negociere acceptă că mai multe mişcări pot fi făcute în continuare pe o bază *de contrapartidă* din această „poziţie finală".

ABILITĂŢI DE NEGOCIARE ŞI NEGOCIERE

Abilitati de negociere

Principalele abilităţi de negociere sunt:

- *capacitate analitică* - capacitatea de a evalua factorii cheie care vor afecta poziţia şi tactica de negociere a ambelor părţi şi de a utiliza această evaluare pentru a se asigura că toate faptele şi argumentele care pot fi folosite pentru a susţine cazul negociatorului sau a prejudicia cazul celeilalte părţi sunt organizate;

- *empatie* - capacitatea de a se pune în locul celeilalte părţi pentru a înţelege nu numai ce speră să obţină, ci şi de ce au aceste aşteptări şi măsura în care sunt hotărâţi să le îndeplinească;
- *capacitatea de planificare* - să dezvolte şi să implementeze strategii şi tactici de negociere, dar să fie pregătit să fie flexibil cu privire la tactici în lumina evoluţiilor din timpul negocierilor;

- *abilităţi interactive* - capacitatea de a relaţiona bine cu ceilalţi, de a fi persuasiv fără a fi dominator, de a face un punct fără a o folosi ca o oportunitate de a face cealaltă parte să piardă faţa, de a arăta respect faţă de argumentele şi punctele celeilalte părţi dacă sunt valide în timp ce le punem la îndoială dacă sunt îndoielnice, de a răspunde rapid la schimbările de dispoziţie şi reacţii, astfel încât oportunitatea să poată fi valorificată (şi atingerea consensului pentru a atinge scopul final);
- *abilităţi de comunicare* - abilitatea de a transmite informaţii şi argumente clar, pozitiv şi logic, fiind, de asemenea, pregătit să asculte cealaltă parte şi să răspundă în mod corespunzător.

Abilități de negociere

Abilităţile de bază de negociere sunt:

- capacitatea de a percepe măsura în care cealaltă parte doreşte sau se aşteaptă într-adevăr să-şi atingă pretenţiile sau să-şi susţină oferta;
- abilitatea reciprocă de a nu da deoparte dorinţele reale (târguirea, aşa cum am menţionat mai devreme, se referă la ascunderea, precum şi la dezvăluire) - pe piaţă este întotdeauna mai uşor pentru vânzători să conducă un târg greu cu cumpărătorii care au dezvăluit cumva că râvnesc articolul;
- realism flexibil - capacitatea de a face mişcări realiste în timpul procesului de negociere pentru a reduce cererea sau a creşte oferta, ceea ce va demonstra că negociatorul caută o înţelegere rezonabilă şi este pregătit să răspundă în mod corespunzător mişcărilor făcute de cealaltă parte;
- respect - capacitatea de a demonstra celeilalte părţi că negociatorul le respectă opiniile şi le ia în serios chiar dacă nu este de acord cu ele;
- sensibilitate - capacitatea de a simţi schimbări în dispoziţiile şi direcţiile sau slăbiciunile în argumente şi de a răspunde rapid pentru a apăsa un punct.

Dobândirea deprinderilor

Abilităţile de negociere şi negociere sunt dezvoltate prin experienţă. Într-o anumită măsură, ele pot fi predate în clasă prin jocuri de rol şi simulări, dar acestea nu pot înlocui niciodată realitatea de a sta cu cealaltă parte şi de a discuta revendicări şi contra-oferte, de a face puncte, de a gestiona confruntările şi de a lucra şi de a aplica tacticile necesare pentru a ajunge la o înţelegere satisfăcătoare. Este util să fim conştienţi de necesitatea de a aplica abilităţile enumerate mai sus, dar acestea devin semnificative doar în timpul negocierii efective.

Cel mai bun mod de a învăţa este să fii membru subsidiar al unei echipe, cu posibilitatea de a observa şi comenta tacticile, abordările şi abilităţile utilizate de ambele părţi şi, din ce în ce mai mult, să aducă contribuţiile planificate. Un bun lider de echipă îl va îngriji pe negociatorul tyro şi va revizui natura fiecărei sesiuni de negociere pentru a evalua ce a mers bine sau greşit

şi de ce. Aşa şi-a învăţat scriitorul abilităţile de negociere şi i-a servit foarte bine atunci când s-a confruntat cu sarcina de a conduce echipe de negociere la nivel de fabrică, local şi naţional în procesul de negociere stimulant, incitant, dar uneori frustrant.

53

Vocea angajatului

Expresia „vocea angajatului" se referă la afirmaţia pe care o au angajaţii în problemele care îi interesează în organizaţia lor. Procesele vocale ale angajaţilor răspund la întrebarea pusă de Beardwell (1998): „Care este cea mai importantă expresie a perspectivelor angajaţilor în cadrul oricărei organizaţii?" În acest capitol este definită mai întâi noţiunea de voce a angajaţilor şi se face referire la conceptele mai tradiţionale, dar strâns asociate, de participare şi implicare. Restul capitolului este dedicat descrierii diferitelor procese vocale ale angajaţilor care pot fi dezvoltate în organizaţii .

CONCEPTUL DE VOCE ANGAJATĂ

După cum sunt definite de Boxall şi Purcell (2003), „Vocea angajaţilor este termenul din ce în ce mai folosit pentru a acoperi o întreagă varietate de procese şi structuri care permit şi uneori împuternicesc angajaţii, direct şi indirect, să contribuie la luarea deciziilor în firmă". Vocea angajatului poate fi văzută ca „capacitatea angajaţilor de a influenţa acţiunile angajatorului" (Millward *et al* 2000). Conceptul acoperă oferirea de oportunităţi angajaţilor de a-şi înregistra nemulţumirea şi de a modifica puterea de conducere . Ea îmbrăţişează implicarea şi, mai semnificativ, participarea.

IMPLICARE ȘI PARTICIPARE

Implicarea înseamnă că managementul permite angajaţilor să discute cu el problemele care îi afectează, dar conducerea îşi păstrează dreptul de a le gestiona. Este în primul rând un concept bazat pe management. Participarea se referă la angajaţii care joacă un rol mai important în procesul de luare a deciziilor. Prin urmare, este mult mai aproape de conceptul de sisteme vocale pentru angajaţi, adică de aranjamente pentru a se asigura că angajaţilor li se oferă oportunitatea de a influenţa deciziile de management şi de a contribui la îmbunătăţirea performanţei organizaţionale.

SCOPUL VOCIEI ANGAJATĂRII

Scopurile vocii angajaţilor au fost definite de Marchington *et al* (2001) după cum urmează:

- *Articularea nemulţumirii individuale* - pentru a remedia o problemă cu managementul sau a preveni deteriorarea relaţiilor.
- *Exprimarea organizării colective* - pentru a oferi managementului o sursă compensatorie de putere.
- *Contribuţie la luarea deciziilor de management* - pentru a căuta îmbunătăţiri în organizarea muncii , calitate şi productivitate.
- *Demonstrarea de reciprocitate şi relaţii de cooperare* - pentru a obţine viabilitatea pe termen lung pentru organizaţie şi angajaţii săi.

CADRUL PENTRU VOCEA ANGAJATĂRILOR

Cadrul pentru vocea angajaţilor a fost modelat de Marchington *et al* (2001), aşa cum se arată în Figura 53.1. Acest cadru identifică două dimensiuni ale vocii: în primul rând, angajaţii individuali şi a doua, colectivă; adică uniunea şi altă reprezentare. Agenda comună de implicare şi parteneriat este o formă de rezolvare ascendentă a problemelor. Aceasta se află pe aceeaşi axă cu agenda contestată de nemulţumiri şi negocieri colective. Acestea nu sunt absolute. Organizaţiile vor avea tendinţe spre agende partajate sau contestate, la fel cum vor exista diferite grade de implicare directă şi indirectă, deşi este puţin probabil să aibă parteneriat şi negocieri colective tradiţionale în acelaşi timp. După cum subliniază Kochan *et al* (1986), unul dintre cei mai puternici factori care afectează alegerea abordării vocii angajaţilor este atitudinea managementului faţă de sindicate.

Figura 53.1 Un cadru pentru vocea angajaţilor

(Sursa: M. Marchington, A. Wilkinson, P Ackers şi A. Dandon, *Management Choice and Employee Voice,* CIPD, 2001)

EXPRIMAREA VOCILOR ANGAJATĂRII

Gradul în care angajaţii au o voce va varia considerabil. La un capăt al scalei se află managementul unilateral, în care angajaţii nu au deloc voce. La celălalt capăt, angajaţii ar putea avea auto-gestionare şi control complet ca într-o cooperativă, deşi acest lucru este rar. Între timp, etapele în care angajaţii au voce, aşa cum sunt definite de Boxall şi Purcell (2003), sunt:

- voce mică - informaţii furnizate;
- în jos - dreptul de a fi spus;
- unele - posibilitatea de a face sugestii;
- bidirecţional - consultat în timpul luării deciziilor;
- two way plus - consultat în toate etapele de luare a deciziilor şi implementare;
- mult - dreptul de a amâna o decizie;
- puterea de a afecta rezultatul - dreptul de veto la o decizie;
- substanţială - egalitate sau codeterminare în luarea deciziilor.

FACTORI CARE AFECTEAZĂ ALEGEREA

Cercetările efectuate de Marchington *et al* (1992) au identificat o serie de factori care i-au

influenţat pe angajatori să pună în aplicare implicarea angajaţilor sau iniţiativele de voce:

- *informare şi educare* - dorinţa de a „educa" angajaţii mai deplin cu privire la aspectele afacerii şi de a-i convinge de „logica" acţiunilor managementului;
- *asigurarea contribuţiilor sporite ale angajaţilor* - căutarea ideilor angajaţilor şi utilizarea acestora pentru a îmbunătăţi performanţa;
- *gestionarea conflictelor la locul de muncă şi promovarea stabilităţii* - asigurarea unei supape de siguranţă pentru exprimarea opiniilor angajaţilor;
- *un mecanism de canalizare a anxietăţilor şi îndoielilor angajaţilor* fără ca aceştia să recurgă la procedura de litigii şi la acţiunea industrială.

FORME DE VOCI ANGAJATĂ

După cum au fost definite de Marchington *et al* (2001), principalele metode de voce a angajaţilor se împart în două categorii: participarea reprezentativă şi rezolvarea ascendentă a problemelor.

Participarea reprezentativă

- *Consultare comună* - un mecanism formal care oferă managementului mijloacele de a consulta reprezentanţii angajaţilor în chestiuni de interes comun (discutate mai detaliat mai jos).
- *Scheme de parteneriat* - acestea pun accentul pe câştigurile reciproce şi abordează problemele într-un spirit de cooperare, mai degrabă decât prin relaţii contradictorii tradiţionale.
- *Comitete europene de întreprindere* - acestea pot fi înfiinţate pe site-urile europene, conform cerinţelor legislaţiei UE.
- *Reprezentarea colectivă* - rolul sindicatelor sau al altor forme de asociaţie a personalului în negocierile colective şi reprezentarea intereselor individuale ale angajaţilor şi ale grupurilor de angajaţi. Aceasta include operarea procedurilor de reclamaţie.

Rezolvarea problemelor în sus

- *Media electronică* - intranetul.
- *Comunicare bidirecţională* - întâlniri între manageri şi personalul acestora sau grupuri de informare.

- *Sondajele de atitudine* – căutarea opiniilor personalului prin chestionare (discutate mai detaliat mai jos).
- *Scheme de sugestii* - încurajarea angajaţilor să facă sugestii, adesea însoţite de recompense pentru ideile acceptate (discutate mai detaliat mai jos).

- *Echipe de proiect* – adunarea unor grupuri de angajaţi împreună cu managerii de linie pentru a dezvolta noi idei, procese, servicii sau produse sau pentru a rezolva probleme (cercurile de calitate şi grupurile de îmbunătăţire intră în această categorie, deşi primele nu au reuşit în general să supravieţuiască ca metodă specifică de implicare).

CONSULTARE COMUNĂ

Consultarea comună permite managerilor şi reprezentanţilor angajaţilor să se întâlnească în mod regulat pentru a face schimb de opinii, pentru a folosi în mod adecvat cunoştinţele şi expertiza membrilor şi pentru a trata chestiuni de interes comun care nu fac obiectul negocierilor colective.

Pentru ca consultarea comună să funcţioneze bine, este mai întâi necesar să se definească, să se discute şi să se convină asupra obiectivelor acesteia. Acestea ar trebui să fie legate de aspecte tangibile şi semnificative ale postului, procesul de management sau formularea de politici care afectează interesele angajaţilor. Ei nu ar trebui să se ocupe doar de chestiuni periferice precum bunăstarea, facilităţile sociale sau calitatea cârnaţilor din restaurantul personalului. Consultarea ar trebui să aibă loc înainte de luarea deciziilor. Managementul trebuie să creadă şi trebuie văzut că crede în implicarea angajaţilor. Acţiunile vorbesc mai bine decât cuvintele, iar conducerea ar trebui să demonstreze că va pune în aplicare deciziile comune luate în timpul discuţiilor. De asemenea, sindicatele trebuie să creadă în participare ca un mijloc autentic de a le da voce şi de a promova interesele membrilor lor, şi nu doar ca o modalitate de a obţine mai multă putere. Ei ar trebui să arate prin acţiunile lor că sunt pregătiţi să susţină deciziile nepopulare la care au fost parte.

Mecanismul comun de consultare ar trebui să fie în conformitate cu orice sisteme existente de negociere şi reprezentare. Nu trebuie susţinută de conducere ca o posibilă modalitate de reducere a puterilor sindicatului. Dacă se adoptă această abordare naivă, va eşua - o face întotdeauna. Consultarea comună ar trebui privită ca un proces de negociere integrativă complementar negocierii distributive care are loc în cadrul comitetelor mixte de negociere.

Comitetele consultative ar trebui să se refere întotdeauna la o unitate de lucru definită, nu ar trebui să se întrunească niciodată decât dacă există ceva specific de discutat şi ar trebui să îşi încheie întotdeauna reuniunile cu puncte convenite care sunt implementate rapid.

Reprezentanţii angajaţilor şi ai conducerii ar trebui să fie informaţi şi instruiţi corespunzător şi să aibă toate informaţiile de care au nevoie. Managerii şi liderii de echipă ar trebui menţinuţi în imagine şi, după caz, implicaţi în procesul de consultare. În mod clar, este extrem de nedorit ca ei să simtă că au fost lăsaţi afară.

SONDAJE DE ATITUDINE

Sondajele de atitudine sunt o modalitate valoroasă de a implica angajaţii, căutându-le opiniile cu privire la problemele care îi privesc. Sondajele de atitudine pot oferi informaţii despre preferinţele angajaţilor, pot oferi avertismente asupra potenţialelor zone cu probleme, pot diagnostica cauza anumitor probleme şi pot compara nivelurile de satisfacţie în muncă, angajament şi moral în diferite părţi ale organizaţiei.

Metode de realizare a anchetelor de atitudine

Există trei metode de realizare a sondajelor de atitudine:

- *Prin utilizarea chestionarelor structurate.* Acestea pot fi eliberate tuturor angajaţilor sau unui eşantion de angajaţi. Chestionarele pot fi standardizate, cum ar fi Brayfield şi Rothe Index of Job Satisfaction, sau pot fi dezvoltate special pentru organizaţie. Avantajul utilizării chestionarelor standardizate este că acestea au fost testate temeinic şi, în multe cazuri, sunt disponibile norme cu care rezultatele pot fi comparate. Întrebări suplimentare relevante în mod special pentru companie pot fi adăugate la lista standard. Un chestionar personalizat poate fi folosit pentru a evidenţia anumite probleme, dar poate fi recomandabil să obţineţi ajutor profesional de la un psiholog cu experienţă, care poate efectua munca calificată de redactare şi testare pilot a chestionarului şi interpretarea rezultatelor. Chestionarele au avantajul că sunt relativ ieftine de administrat şi analizat, mai ales atunci când sunt implicaţi un număr mare. Multe organizaţii folosesc mijloace electronice (intranetul) pentru a căuta opiniile angajaţilor în general sau asupra unor probleme particulare. Un exemplu de sondaj de atitudine care tratează opiniile cu privire la salarizare este dat în Anexă.
- *Prin utilizarea interviurilor.* Acestea pot fi interviuri „deschise" sau aprofundate, în care discuţia este permisă să se desfăşoare destul de liber. Alternativ, ele pot fi semi- structurate în sensul că există o listă de verificare a punctelor care trebuie acoperite, deşi scopul intervievatorului ar trebui să fie acela de a permite discuţiei să curgă în jurul punctelor, astfel încât să se obţină opiniile sincere şi deschise ale individului. Alternativ, şi mai rar, interviurile pot fi foarte structurate, astfel încât să nu devină altceva decât aplicarea vorbită a unui chestionar. Interviurile individuale sunt de preferat , deoarece sunt mai probabil să fie revelatoare, dar sunt costisitoare şi consumatoare de timp şi nu sunt atât de uşor de analizat. Discuţiile prin „grupuri focale" (grupuri de angajaţi reunite pentru a-şi concentra atenţia asupra unor probleme particulare) reprezintă o modalitate mai rapidă de a ajunge la un număr mare de persoane, dar rezultatele nu sunt atât de uşor de cuantificat, iar unele persoane pot avea dificultăţi în a-şi exprima opiniile în public.
- *Printr-o combinaţie de chestionar şi interviu.* Aceasta este abordarea ideală deoarece combină

datele cantitative din chestionar cu datele calitative din interviuri. Este întotdeauna recomandabil să însoțiți chestionarele cu unele interviuri în profunzime, chiar dacă timpul permite doar un eșantion limitat. O abordare alternativă este de a administra chestionarul unui grup de oameni și apoi de a discuta reacțiile la fiecare întrebare cu grupul. Acest lucru asigură că o analiză cuantificată este posibilă, dar permite grupului, sau cel puțin unor membri ai acestuia, să-și exprime sentimentele mai deplin.

- *Prin utilizarea focus-grupurilor.* Un focus grup este un eșantion reprezentativ de angajați ale căror atitudini și opinii sunt căutate cu privire la aspecte referitoare la organizație și munca lor. Caracteristicile esențiale ale unui focus grup sunt că este structurat, informat, constructiv și confidențial.

Evaluarea rezultatelor

Este un fapt interesant că, atunci când oamenii sunt întrebați direct dacă sunt mulțumiți de locul lor de muncă, cei mai mulți dintre ei (70 până la 90 la sută) vor spune că sunt. Acest lucru se întâmplă indiferent de munca depusă și, adesea, în ciuda nemulțumirilor puternice. Motivul probabil al acestui fenomen este că, deși majoritatea oamenilor sunt dispuși să admită că au nemulțumiri - de fapt, dacă sunt invitați să se plângă, se vor plânge - ei pot fi reticenți în a recunoaște, chiar și față de ei înșiși, că sunt nemulțumiți de un loc de muncă pe care nu au intenția imediată de a o părăsi. Mulți angajați s-au împăcat cu munca lor, chiar dacă nu le plac unele aspecte ale acesteia și nu au dorința reală de a face altceva. Deci sunt, într-un fel, suficient de mulțumiți pentru a continua, chiar dacă au plângeri. În cele din urmă, mulți oameni sunt mulțumiți de munca lor în general, deși au mormăit de multe aspecte ale acesteia.

Măsurile generale ale satisfacției nu dezvăluie întotdeauna ceva interesant . Este mai important să ne uităm la anumite aspecte ale satisfacției sau nemulțumirii , pentru a decide dacă trebuie sau nu făcut ceva. În aceste circumstanțe, chestionarul va indica doar o linie de urmat. Nu va oferi răspunsurile. De aici și avantajul întâlnirilor individuale sau al discuțiilor focus-grup pentru a explora în profunzime orice problemă ridicată.

SCHEME DE SUGESTIE

Schemele de sugestii pot oferi un mijloc valoros pentru ca angajații să participe la îmbunătățirea eficienței companiei. Organizate corespunzător, ele pot ajuta la reducerea sentimentelor de frustrare endemice în toate preocupările în care oamenii cred că au idei bune, dar nu le pot lua în considerare, deoarece nu există canale de comunicare recunoscute. În mod normal, sunt luate în considerare doar acele idei din afara domeniului obișnuit al atribuțiilor angajaților, iar acest lucru ar trebui clarificat, precum și categoriile celor eligibili pentru schemă - managerii superiori sunt adesea excluși.

Baza unei scheme de sugestii de succes ar trebui să fie o procedură stabilită pentru

transmiterea şi evaluarea ideilor, cu recunoaştere tangibilă pentru cei care au merite şi un sistem eficient de a explica angajaţilor fără a-i descuraja că ideile lor nu pot fi acceptate.

Cel mai obişnuit aranjament este folosirea casetelor de sugestii, eventual cu un formular special pentru introducerea unei sugestii. Alternativ sau suplimentar, angajaţilor li se poate da numele unei persoane sau al unui comitet căruia ar trebui să i se transmită sugestii. Managerii şi şefii de echipă trebuie stimulaţi să-şi încurajeze personalul să trimită sugestii, iar publicitate sub formă de afişe, pliante şi articole din revista companiei ar trebui să fie folosită pentru promovarea schemei. Publicitatea ar trebui să acorde importanţă sugestiilor de succes şi modului în care acestea sunt implementate.

O singură persoană ar trebui să fie responsabilă de administrarea schemei. El sau ea ar trebui să aibă autoritatea de a respinge sugestiile fatice, dar ar trebui să primească îndrumări clare cu privire la direcţionarea sugestiilor în funcţie de subiect către departamente sau persoane fizice pentru comentariile lor. Administratorul se ocupă de toate comunicările şi, dacă este necesar, poate reveni la persoana care a trimis sugestia pentru a obţine mai multe detalii despre, de exemplu, economiile de costuri sau îmbunătăţirile rezultatelor care ar trebui să rezulte din idee.

Este de dorit să existe un comitet de sugestii format din conducere şi reprezentanţi ai angajaţilor, care să analizeze sugestiile în lumina comentariilor oricăror funcţii de specialitate sau directori care le-au evaluat. Acest comitet ar trebui să aibă puterea finală de a accepta sau respinge sugestii şi, dacă este necesar, să poată solicita informaţii sau opinie suplimentare înainte de a lua o decizie. Comitetul ar putea decide, de asemenea, cu privire la mărimea oricărui premiu în cadrul liniilor directoare stabilite, cum ar fi o proporţie a economiilor în timpul primului an. Ar trebui să existe o procedură standard pentru înregistrarea deciziilor comitetului şi informarea celor care au făcut sugestii cu privire la rezultat - cu motive pentru respingere, dacă este cazul.

PLANIFICARE PENTRU VOCE

Formele de voce adecvate unei organizaţii depind de valorile şi atitudinile managementului şi, dacă acestea există, de sindicate şi de climatul actual al relaţiilor cu angajaţii. Planificarea ar trebui să se bazeze pe o revizuire a formelor de voce existente, care include discuţii cu părţile interesate (directori de linie, angajaţi şi reprezentanţi ai sindicatelor) cu privire la eficacitatea aranjamentelor existente şi la orice îmbunătăţiri necesare. În lumina acestor discuţii, pot fi dezvoltate abordări noi sau revizuite, dar este necesar să se informeze şi să se instruiască pe cei implicaţi în rolul pe care ar trebui să-l joace.

54

Comunicatii

Organizaţiile funcţionează prin acţiunea colectivă a oamenilor, dar fiecare individ este capabil să întreprindă acţiuni independente care ar putea să nu fie în conformitate cu politicile sau instrucţiunile sau să nu fie raportate în mod corespunzător altor persoane care ar trebui să ştie despre aceasta. Sunt necesare comunicări bune pentru a obţine rezultate coordonate.

Organizaţiile sunt supuse influenţei schimbărilor continue care afectează munca pe care o fac angajaţii, bunăstarea şi securitatea acestora. Schimbarea poate fi gestionată doar asigurându-se că motivele şi implicaţiile schimbării sunt comunicate celor afectaţi în termeni pe care să îi înţeleagă şi să accepte.

Indivizii sunt motivaţi de sistemul de recompense extrinseci şi de recompensele intrinseci care vin din munca în sine. Dar gradul în care sunt motivaţi depinde de cantitatea de responsabilitate şi de posibilităţile de realizare oferite de locul lor de muncă şi de aşteptările lor că recompensele pe care le vor obţine vor fi cele pe care şi le doresc şi vor urma din eforturile pe care le depun. Sentimentele legate de muncă şi recompensele asociate depind foarte mult de eficienţa comunicării din partea managerilor sau a liderilor de echipă şi în cadrul companiei.

Mai presus de toate, sunt necesare comunicări bune în ambele sensuri, astfel încât managementul să poată ţine angajaţii informaţi cu privire la politicile şi planurile care îi afectează, iar angajaţii să poată reacţiona prompt cu opiniile lor cu privire la propunerile şi acţiunile conducerii. Schimbarea nu poate fi gestionată corespunzător fără o înţelegere a sentimentelor celor afectaţi de ea şi este nevoie de un sistem eficient de comunicare pentru a înţelege şi influenţa aceste sentimente.

Dar măsura în care o bună comunicare creează relaţii satisfăcătoare, mai degrabă decât să le reducă pur şi simplu pe cele nesatisfăcătoare, poate fi exagerată. O caracteristică a practicilor de management este modul în care diferitele teorii de management devin la modă sau influenţează pentru un timp şi apoi declin în favoarea. Printre acestea s-a numărat şi teoria managementului „comunicaţiilor bune". Această abordare a problemelor de management se bazează pe următoarele ipoteze:

- Nevoile şi scopurile atât ale angajaţilor, cât şi ale managementului sunt, pe termen lung, aceleaşi în orice organizaţie. Ideile şi obiectivele managerilor şi angajaţilor pot fi toate combinate pentru a forma un singur cadru conceptual.
- Orice diferenţe de opinie între management şi angajaţi se datorează neînţelegerilor apărute deoarece comunicaţiile nu sunt suficient de bune.
- Soluţia pentru conflictele industriale este îmbunătăţirea comunicaţiilor.

Această teorie este atractivă şi are o anumită validitate. Punctul slab al acestuia este că ipotezele sunt prea generale, în special credinţa că obiectivele finale ale managementului şi ale lucrătorilor sunt în mod necesar identice. Teoria comunicării bune, ca şi paternalismul , pare să implice că o companie poate dezvolta loialitate ţinând oamenii informaţi şi tratându-i bine. Dar oamenii care lucrează în organizaţii au alte loialităţi şi, pentru ei, mai importante - şi de ce nu?

Existenţa unor loialităţi şi puncte de vedere diferite într-o organizaţie nu înseamnă că comunicarea este lipsită de importanţă. În orice caz, nevoia unui sistem de comunicaţii bun devine şi mai mare atunci când există diferenţe şi conflicte. Dar nu poate decât să atenueze aceste diferenţe şi să deschidă calea către o mai bună cooperare. Nu le poate rezolva.

Prin urmare, este necesar să avem în vedere că grupul cu care ne identificăm - grupul de referinţă - ne influenţează atitudinile şi sentimentele. „Managementul" şi „uniunea", precum şi familia noastră, originea noastră etnică, partidul nostru politic şi credinţele noastre religioase (dacă există) constituie un grup de referinţă şi ne colorează reacţiile la informaţie . Ceea ce „aude" fiecare grup depinde de propriile interese. Experienţele comune şi cadrele de referinţă comune au o influenţă mult mai mare decât îndemnurile din partea managementului. Angajaţii pot simţi că nu au nimic de-a face cu ei, deoarece este în conflict cu ceea ce cred deja.

Cu toate acestea, deşi pot exista limitări în ceea ce priveşte măsura în care strategiile de comunicare pot spori reciprocitatea şi angajamentul, nu există nicio îndoială că este esenţial ca managementul să ţină oamenii informaţi cu privire la problemele care îi afectează şi să le ofere canale pentru a-şi exprima opiniile. Acest lucru este necesar în special atunci când au loc noi iniţiative de ocupare a forţei de muncă şi este un management eficient al schimbării

foarte mult despre comunicarea intenţiilor managementului oamenilor şi să se asigure că aceştia înţeleg modul în care vor fi afectaţi.

DOMENIILE ȘI OBIECTIVELE DE COMUNICARE

Principalele domenii de comunicare şi obiectivele asociate acestora sunt prezentate în Tabelul 54.1.

Relaţiile cu angajaţii sunt afectate în principal de comunicaţiile manageriale şi interne , deşi comunicaţiile externe reprezintă un canal suplimentar de informare. Strategia de comunicare managerială se referă la procedurile de planificare şi control, sistemele informaţionale de management şi tehnicile de delegare şi dare de instrucţiuni. Aceste aspecte nu intră în domeniul de aplicare al acestei cărţi, cu excepţia cazului în care procedurile şi abilităţile pot fi dezvoltate prin programe de formare.

STRATEGIA DE COMUNICARE

Strategia de comunicare internă ar trebui să se bazeze pe analize de:

- ce vrea să spună conducerea;
- ce vor angajaţii să audă;
- problemele întâlnite în transmiterea sau primirea informației.

Aceste analize pot fi folosite pentru a indica sistemele de comunicare care trebuie dezvoltate şi programele de educaţie şi formare necesare pentru a le face să funcţioneze. De asemenea, ar trebui să ofere îndrumări cu privire la modul în care trebuie gestionate şi cronometrate comunicaţiile. Managementul prost şi sincronizarea proastă sunt adesea cauzele fundamentale ale comunicării ineficiente.

Ce vrea să spună conducerea

Ceea ce vrea să spună managementul depinde de o evaluare a ceea ce trebuie să ştie angajaţii, care, la rândul său, este afectat de ceea ce doresc să audă.

Managementul urmăreşte de obicei să realizeze trei lucruri: în primul rând, să îi facă pe angajaţi să înţeleagă şi să accepte ceea ce managementul îşi propune să facă în domeniile care îi afectează; în al doilea rând, să obţină angajamentul angajaţilor faţă de obiectivele, planurile şi valorile organizaţiei; şi, în al treilea rând, pentru a ajuta angajaţii să aprecieze mai clar contribuţia pe care o pot aduce la succesul organizaţional şi modul în care îi va aduce beneficii.

Tabel 54.1 Domenii şi obiective de comunicare

	Zona de Comunicare	*Obiective*
MANAGERIALE	1. comunicarea în jos şi lateral a obiectivelor corporative sau funcționale, a planurilor de politici și a bugetelor către cei care trebuie să le implementeze	să se asigure că managerii și supraveghetorii primesc informații clare, exacte și prompte cu privire la ceea ce se așteaptă să realizeze pentru a promova obiectivele companiei
	2. comunicarea în jos a instrucțiunilor directe de la a manager la un subordonat pe ce are de făcut acesta din urmă	pentru a se asigura că instrucțiunile sunt clare și precise și oferă motivația necesară pentru a obține oameni in actiune
	3. comunicarea în sus şi lateral de propuneri, sugestii și comentarii cu privire la obiectivele corporative sau funcționale, politicile și bugetele celor care trebuie să le implementeze	pentru a se asigura că managerii şi Supraveghetorii au o marjă adecvată de a influența deciziile corporative și funcționale în chestiuni despre care au expertiză și cunoștințe specifice
	4. comunicarea în sus și lateral a informațiilor de management privind performanța și rezultatele	pentru a permite managementului să monitorizeze și să controleze performanța pentru ca, după caz, oportunitățile să poată fi exploatate sau să se ia măsuri corective rapide
RELAȚII INTERNE	5. comunicarea în jos de informații despre planurile companiei, politici sau performanță	pentru a se asigura că (i) angajații sunt păstrați informați despre problemele care îi afectează, în special schimbări ale condițiilor de muncă și factori care influențează prosperitatea și securitatea acestora; (ii) angajații sunt încurajați să se identifice mai complet cu compania
	6. comunicarea în sus de comentariile si reactiile lui angajații la ceea ce se propune voi se întâmplă sau ce se întâmplă de fapt în chestiunile care îi afectează	pentru a se asigura că angajaţii sunt oferite o oportunitate de a-si exprima sugestiile si temeri si ca firma se afla intr-o poziția de a-și modifica planurile în lumina acestor observații
III. RELAȚII EXTERNE	7. primirea si analiza informatii din exterior care afectează interesele companiei	pentru a se asigura că societatea este pe deplin constient de toate informatiile de pe legislație și pe probleme de marketing, comerciale, financiare și tehnologice care îi afectează interesele
	8. prezentarea informaţiilor despre companie și ea produse către guvern, clienții și publicul larg	să exercite influență în interesul firma, pentru a prezenta un bun imaginea companiei si să convinge clienții să-și cumpere produsele sau serviciile

Comunicările din partea managementului ar trebui să se refere la valori, planuri, intenţii şi

propuneri (cu oportunitatea de a discuta cu angajaţii şi de feedback din partea acestora), precum şi despre realizări şi rezultate. Îndemnurile nu trebuie folosite: nimeni nu le ascultă. Este mai bine să vă concentraţi pe cerinţe specifice, decât să apelaţi la apeluri generale pentru lucruri abstracte, cum ar fi calitatea îmbunătăţită sau productivitatea . Cerinţele ar trebui formulate într-un mod care să sublinieze modul în care toţi cei implicaţi vor lucra împreună şi beneficiile reciproce care ar trebui să rezulte.

Ce vor angajații să audă

În mod clar, angajaţii doresc să audă şi să comenteze despre chestiunile care le afectează interesele. Acestea vor include modificări ale metodelor şi condiţiilor de lucru, modificări ale aranjamentelor pentru orele suplimentare şi munca în ture, planurile companiei care pot afecta salarizarea sau securitatea şi modificările termenilor şi condiţiilor de angajare. Este datoria conducerii să înţeleagă ce doresc angajaţii să audă şi să îşi planifice strategia de comunicare în consecinţă. Înţelegerea poate fi obţinută prin desfăşurarea de discuţii „grupuri focale" care reunesc grupuri de angajaţi pentru a se concentra asupra anumitor probleme care îi privesc, prin intermediul sondajelor de atitudine, prin întrebarea reprezentanţilor angajaţilor, prin ascultarea informală a ceea ce spun angajaţii şi prin analizarea nemulţumirilor pentru a vedea dacă comunicarea îmbunătăţită le poate modifica.

Analizarea problemelor de comunicare

Exemple specifice de probleme de relaţii cu angajaţii în care eşecurile de comunicare au fost cauza sau un factor contributiv ar trebui analizate pentru a determina exact ce a mers prost şi ce trebuie făcut pentru a remedia. Problemele pot fi oricare dintre cele enumerate mai devreme în acest capitol, inclusiv lipsa unor canale adecvate de comunicare, lipsa de apreciere a nevoii de a comunica şi lipsa de abilităţi în depăşirea numeroaselor bariere formidabile în calea comunicării. Problemele cu canalele de comunicaţie pot fi rezolvate prin introducerea unor sisteme de comunicaţii noi sau îmbunătăţite. Lipsa de calificare este o problemă de educaţie şi formare.

SISTEME DE COMUNICARE

Sistemele de comunicare pot fi împărţite în cele care utilizează un intranet, cele care utilizează cuvântul scris, cum ar fi reviste, buletine informative, buletine şi avizier, şi cele care utilizează metode orale, cum ar fi întâlnirile, grupurile de informare şi sistemele de adresare publică. Scopul ar trebui să fie utilizarea judicioasă a mai multor canale pentru a vă asigura că mesajul este transmis.

Comunicații printr-un sistem intranet

Organizaţiile se bazează din ce în ce mai mult pe un sistem intern de e-mail (intranet) pentru a comunica informaţii, în special în locurile de muncă în care toţi sau majoritatea angajaţilor au acces direct sau indirect la un computer. Avantajul comunicaţiilor intranet este că pot fi transmise rapid unui public larg. Ele pot fi folosite şi pentru comunicaţii bidirecţionale - angajaţii pot fi invitaţi să răspundă la întrebări sau chestionare.

Reviste

Revistele lucioase sau jurnalele casei sunt o modalitate evidentă de a ţine angajaţii informaţi despre companie şi sunt adesea folosite şi în scopuri de relaţii publice. Ei pot lăuda şi explica realizările companiei şi, astfel, pot ajuta la creşterea identificării şi chiar a loialităţii. Dacă angajaţii sunt încurajaţi să contribuie (deşi acest lucru este dificil), revista poate deveni mai umană. Cel mai mare pericol al acestui tip de reviste este că devine un exerciţiu de relaţii publice, care este văzut de angajaţi ca având o relevanţă mică pentru treburile lor de zi cu zi.

Buletine informative

Buletinele informative îşi propun să apară mai frecvent şi să îşi orienteze conţinutul mai mult la preocupările imediate ale angajaţilor decât forma mai lucioasă a revistei casei. Pentru a fi eficiente, acestea ar trebui să includă articole menite în mod special să explice ce intenţionează să facă managementul şi cum afectează acest lucru pe toată lumea. Ele pot include, de asemenea, mai multe materiale vorbărete de „interes uman" despre acţiunile angajaţilor, pentru a capta atenţia cititorilor. Coloanele de corespondenţă pot oferi o cale de exprimare a opiniilor angajaţilor şi a răspunsurilor din partea conducerii, dar nu trebuie făcută nicio încercare de a cenzura scrisorile (cu excepţia celor care sunt pur abuzive) sau de a trage pumni în răspuns. Scrisorile anonime ar trebui publicate dacă scriitorul îşi dă numele editorului.

Factorul cheie în succesul unui buletin informativ sau al oricărei forme de reviste casei este redactorul, care ar trebui să fie cineva care să cunoască compania şi angajaţii acesteia şi să aibă încredere de către toată lumea pentru a fi sincer şi corect. Expertiza profesională este, evident, de dorit, dar nu este prima consideraţie, atâta timp cât editorul poate scrie destul de bine şi are acces la ajutor de specialitate în pregătirea lucrării. Este adesea o idee bună să aveţi un comitet editorial format din reprezentanţi ai conducerii şi angajaţilor care să-l consilieze şi să asiste editorul.

Organizaţiile publică adesea un buletin informativ pe lângă o revistă de casă, tratând aceasta din urmă în principal ca pe un exerciţiu de relaţii publice şi bazându-se pe buletinul informativ ca mijloc principal de comunicare cu angajaţii.

Buletine

Buletinele pot fi folosite pentru a oferi informaţii imediate angajaţilor care nu pot aştepta

următoarea ediţie a unui buletin informativ; sau pot fi un substitut pentru o publicaţie oficială dacă compania nu consideră că cheltuiala este justificată. Buletinele sunt utile doar dacă sunt distribuite rapid şi sunt văzute de toţi angajaţii interesaţi. Ele pot fi pur şi simplu afişate pe avizier sau, mai eficient, oferite angajaţilor individuali şi utilizate ca punct de plecare pentru o sesiune de informare, dacă conţin informaţii de interes suficient pentru a merita o discuţie faţă în faţă.

Aviziere

Anunțurile sunt un mediu evident, dar frecvent utilizat greşit pentru comunicații. Cel mai mare pericol este acela de a permite plăcilor să fie aglomerate cu materiale neinteresante sau învechite. Este esenţial să controlăm ceea ce se întâmplă cu consiliile de administraţie şi să numiți oameni responsabili care să le întreţină prin eliminarea notificărilor învechite sau neautorizate.

Un spectacol mai impresionant poate fi alcătuit din anunţuri şi alte materiale dacă un centru de informare este amenajat în restaurant sau într-un alt loc potrivit unde informaţiile pot fi afişate într-un mod mai atractiv şi mai convingător decât pe o avizier obişnuit.

Implicarea angajatului

Implicarea angajaţilor prin mijloace precum comitetele consultative oferă un canal pentru comunicare bidirecţională. Uneori, însă, ele nu sunt deosebit de eficiente, fie pentru că le-a fost furat tunetul de comitetele de negociere ale sindicatelor , fie pentru că procedurile lor sunt prea formalizate şi restrânse şi nu reuşesc să abordeze problemele reale. Este esenţial să diseminezi informaţiile dezvăluite la comitete în jurul birourilor şi lucrărilor, dar este imposibil să te bazezi pe membrii comisiilor pentru a face acest lucru. Procesele-verbale pot fi postate pe avizier, dar sunt rar citite, de obicei pentru că conţin prea mult material redundant.

DVD-uri

DVD-urile special create pot fi o metodă rentabilă de a transmite mesaje personale (de exemplu, de la directorul executiv) sau informaţii despre cum se descurcă compania. Ele pot fi, totuşi, considerate de către angajaţi ca fiind prea impersonale şi/sau prea şmecheri pentru a avea vreo semnificaţie reală.

Briefing de echipă

Conceptul de informare în echipă (numit anterior grupuri de informare), aşa cum a fost dezvoltat iniţial de Societatea Industrială, este un dispozitiv pentru a depăşi natura restrânsă a comitetelor consultative mixte prin implicarea tuturor într-o organizaţie, nivel cu nivel, în întâlniri faţă în faţă pentru a prezenta, primi şi discuta informaţii. Briefing-ul în echipă

urmăreşte să depăşească lacunele şi insuficienţele briefing-urilor ocazionale prin injectarea unei anumite ordini în sistem.

Briefing-ul echipei ar trebui să funcţioneze după cum urmează:

1. *Organizare*
   - acoperă toate nivelurile dintr-o organizaţie;
   - cât mai puţini paşi posibili între partea de sus şi de jos;
   - între 4 şi 18 în fiecare grupă;
   - condus de liderul imediat al fiecărei grupe la fiecare nivel (care trebuie să fie instruit şi informat corespunzător).
2. *Subiecte*
   - politici - explicaţii ale politicilor noi sau modificate;
   - planuri - deoarece acestea afectează organizaţia ca întreg şi grupul imediat;
   - progres - cum merg organizaţia şi grupul;
   - oameni - numiri noi, puncte despre chestiuni de personal (salariu, securitate, proceduri).
3. *Secvenţă* - grupurile de informare ar trebui să lucreze la un brief pregătit de consiliu pe probleme cheie. Acest briefing este scris şi transmis în cascadă în organizaţie. Întâlnirile grupului de informare ar trebui, totuşi, să permită discutarea briefului, iar sistemul ar trebui să ţină cont de orice reacţii sau comentarii care urmează să fie transmise la început. Aceasta asigură o comunicare în două sensuri.
4. *Timp şi durata:*
   - minim o dată pe lună pentru cei care se ocupă de ceilalţi şi o dată la două luni pentru fiecare individ din organizaţie - dar se întâlnesc doar dacă există ceva de spus;
   - durata nu mai mare de 20-30 de minute.

Meritul informării în echipă este că permite planificarea comunicărilor faţă în faţă şi, într-o măsură rezonabilă, oficializate. Este uşor, totuşi, să înceapă dintr-un val de entuziasm şi apoi să se ofilească din cauza lipsei de impuls şi entuziasm suficient de sus în jos, managerilor şi liderilor de echipă inadecvat şi motivaţi, reticenţei managementului de a permite discutarea subiectelor de importanţă reală în sistem şi feedback insuficient în sus la fiecare nivel.

Un sistem de informare în echipă trebuie să fie condus şi controlat eficient de la vârf, dar necesită un manager senior cu responsabilitate specifică să ofere consiliere asupra subiectului şi pregătirea brief-urilor (este important să aveţi material bine pregătit pentru a vă asigura că briefing-ul se desfăşoară în mod consecvent şi minuţios la fiecare nivel), pentru a instrui managerii şi liderii de echipă şi pentru a monitoriza sistemul prin verificarea eficienţei şi frecvenţa întâlnirilor.

Partea a XI-a

Sănătate, siguranță și bunăstare

Această parte tratează serviciile oferite de departamentul de resurse umane pentru a ajuta organizaţia să îşi îndeplinească responsabilităţile legale şi sociale de a asigura un loc de muncă sănătos şi sigur, pentru a ajuta angajaţii să facă faţă problemelor lor personale, pentru a ajuta angajaţii vârstnici şi pensionari şi, în unele cazuri, pentru a pune la dispoziţie facilităţi de agrement.

55

Sănătate și siguranță

Politicile şi programele de sănătate şi siguranţă sunt preocupate de protejarea angajaţilor - şi a altor persoane afectate de ceea ce produce şi face compania - împotriva pericolelor care decurg din angajarea lor sau din legăturile lor cu compania.

Programele de sănătate în muncă se ocupă de prevenirea stării de sănătate cauzate de condiţiile de muncă. Ele constau din două elemente:

- *medicina muncii,* care este o ramură specializată a medicinei preventive care se ocupă de diagnosticarea şi prevenirea pericolelor pentru sănătate la locul de muncă şi de a face faţă oricărei stări de sănătate sau stres care a apărut în ciuda acţiunilor preventive;
- *igiena muncii,* care este provincia chimistului şi inginerului sau ergonomului angajat în măsurarea şi controlul pericolelor pentru mediu.

Programele de siguranţă se ocupă de prevenirea accidentelor şi de minimizarea pierderilor şi a daunelor rezultate în urma unor persoane şi bunuri. Ele se referă mai mult la sistemele de muncă decât la mediul de lucru, dar atât programele de sănătate şi siguranţă se referă la protecţia împotriva pericolelor, iar scopurile şi metodele lor sunt în mod clar interconectate.

Societatea Regală pentru Prevenirea Accidentelor (Bibbings, 2003) a făcut următoarea observaţie cu privire la prevenirea accidentelor:

Nu reușim să prevenim accidentele nu doar din cauza controlului incomplet al circumstanțelor care le dau naștere, ci din cauza cunoașterii noastre parțiale despre cum sunt lucrurile cu adevărat și, desigur, a cunoașterii noastre inevitabil incomplete despre ceea ce se va întâmpla în viitor. Ființele umane, în acest sens, nu reușesc să aducă ordine într-o lume esențial haotică și periculoasă - nu doar pentru că le sfidează eforturile de a o controla, ci pentru că nu înțeleg pe deplin complexitatea și aleatorietatea acesteia. Rezultatul este o tendință potențial periculoasă de a nega faptul că eroarea și dezordinea sunt trăsături permanente ale lumii naturale și ale tuturor întreprinderilor umane în special. Devenim mulțumiți și nu reușim să luăm măsuri preventive. O bună investigare a accidentelor, acolo unde are loc, tinde aproape invariabil să arate că eșecurile de a le preveni sunt înrădăcinate fie în deficiențe în evaluarea riscurilor, fie în implementarea măsurilor de control.

GESTIONAREA SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITATII LA MUNCĂ

Este estimat de Health and Safety Executive (HSE) că în Marea Britanie aproximativ 500 de oameni mor la locul de muncă în fiecare an şi alte câteva sute de mii sunt rănite sau suferă de probleme de sănătate. Se estimează, de asemenea, că, în afară de durerea şi mizeria cauzate celor implicaţi în mod direct sau indirect, costul total pentru angajatorii britanici al accidentărilor şi bolilor legate de muncă depăşeşte 4 miliarde de lire sterline pe an.

Realizarea unui loc de muncă sănătos şi sigur şi eliminarea în cea mai mare măsură posibilă a pericolelor pentru sănătate şi securitate sunt responsabilitatea tuturor celor angajaţi într-o organizaţie, precum şi a celor care lucrează acolo sub contract. Dar sarcina conducerii revine să atingă şi într-adevăr să depăşească standardele înalte în materie de sănătate şi siguranţă cerute de legislaţie - Legea privind sănătatea şi securitatea la locul de muncă etc. din 1974 şi diferitele reglementări prevăzute în Codurile de practică.

Importanţa politicilor şi practicilor sănătoase şi sigure este, din păcate, adesea subestimată de cei preocupaţi de gestionarea afacerilor şi de către managerii individuali din cadrul acestor afaceri. Dar nu se poate sublinia prea tare faptul că prevenirea accidentelor şi eliminarea pericolelor pentru sănătate şi siguranţă sunt o responsabilitate primordială a conducerii şi managerilor pentru a minimiza suferinţa şi pierderile.

IMPORTANȚA SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITATII LA LOC DE MUNCĂ

Atingerea celor mai înalte standarde de sănătate şi siguranţă la locul de muncă este importantă deoarece eliminarea, sau cel puţin minimizarea pericolelor şi riscurilor pentru sănătate şi securitate, este responsabilitatea morală şi legală a angajatorilor - acesta este motivul primordial. O atenţie atentă şi continuă acordată sănătăţii şi securităţii este importantă, deoarece sănătatea proastă şi vătămările cauzate de sistemul de muncă sau de condiţiile de

muncă provoacă suferinţe şi pierderi persoanelor şi persoanelor aflate în întreţinerea acestora. În plus, accidentele şi absenţele din cauza stării de sănătate sau leziuni au ca rezultat pierderi şi daune pentru organizaţie. Acest motiv „de afaceri" este mult mai puţin semnificativ decât motivele „umane" prezentate mai sus, dar este totuşi o consideraţie, deşi una tangenţială.

După cum este descris în acest capitol, gestionarea sănătăţii şi securităţii la locul de muncă este o chestiune de:

- dezvoltarea politicilor de sănătate şi siguranţă;
- efectuarea de evaluări de risc care identifică pericolele şi evaluează riscurile aferente acestora;
- efectuarea de audituri şi inspecţii de sănătate şi siguranţă;
- implementarea programelor de sănătate a muncii;
- gestionarea stresului;
- prevenirea accidentelor;
- măsurarea performanţei de sănătate şi securitate;
- comunicarea necesităţii de bune practici de sănătate şi siguranţă;
- instruire în bune practici de sănătate şi siguranţă;
- organizarea sănătății şi siguranței.

BENEFICII ALE SĂNĂTĂȚII ȘI SIGURANȚEI LA MUNCĂ

Cercetările efectuate de Health and Safety Executive (2004a) în 19 organizaţii de studiu de caz, cum ar fi AstraZeneca, Severn Trent Water şi Transco, au stabilit că beneficiile tangibile ale unui management mai bun al sănătăţii şi securităţii includ productivitate mai mare, absenţă mai mică, evitarea costurilor accidentelor şi litigiilor, satisfacerea cerinţelor clienţilor şi îmbunătăţirea moralului personalului şi a relaţiilor cu angajaţii. Aceste organizaţii au reuşit să depăşească percepţia comună că sănătatea şi siguranţa este o problemă de conformitate sau bunăstarea personalului şi folosesc iniţiative în acest domeniu pentru a adăuga valoare afacerii. Angajatorii din studiu au făcut o serie de economii principale din investiţiile în sănătatea şi securitatea în muncă:

- Rolls Royce a economisit 11 milioane de lire sterline prin gestionarea îmbunătăţită a

absenţelor;

- într-o lună, Spitalul St Bartholomew şi London NHS Trust au recuperat costul injecţiilor gripale pentru personal;
- rănile cauzate de manipularea manuală au fost eliminate, iar orele pierdute rezultate au fost reduse la zero la comerciantul de mobilă IMF;

- British Polythene Industries a economisit 12 lire sterline pentru fiecare lire sterline cheltuită pentru îmbunătăţirea manevrării manuale;
- Autoritatea portului din Londra a redus absenţa cu 70%.

POLITICI DE SĂNĂTATE ȘI SIGURANȚĂ

Politicile scrise de sănătate şi siguranţă sunt necesare pentru a demonstra că managementul de vârf este preocupat de protecţia angajaţilor organizaţiei împotriva pericolelor la locul de muncă şi pentru a indica modul în care va fi asigurată această protecţie. Ele sunt, prin urmare, în primul rând, o declaraţie de intenţie, în al doilea rând, o definiţie a mijloacelor prin care acea intenţie va fi realizată şi, în al treilea rând, o declaraţie a liniilor directoare care ar trebui urmate de toţi cei implicaţi - adică toţi angajaţii - în implementarea politicii.

Declaraţia de politică ar trebui să conţină trei părţi:

- declaraţia de politică generală;
- descrierea organizaţiei pentru sănătate şi siguranţă;
- detalii despre modalităţile de implementare a politicii.

Declarația de politică generală

Declaraţia de politică generală ar trebui să fie o declaraţie a intenţiei angajatorului de a proteja sănătatea şi siguranţa angajaţilor. Ar trebui să sublinieze patru puncte fundamentale:

- că siguranţa angajaţilor şi a publicului este de o importanţă capitală;
- că siguranţa are prioritate asupra oportunităţii;
- că se vor depune toate eforturile pentru a implica toţi managerii, liderii de echipă şi angajaţii în dezvoltarea şi implementarea procedurilor de sănătate şi siguranţă ;
- ca legislatia de sanatate si securitate va fi respectata in spiritul ca si litera legii.

Organizare

Această secţiune a declaraţiei de politică ar trebui să descrie organizaţia de sănătate şi siguranţă a companiei prin care sunt stabilite şi atinse standarde înalte de către oamenii de la toate

nivelurile din organizaţie.

Această declaraţie ar trebui să sublinieze responsabilitatea finală a conducerii de vârf pentru performanţa în sănătate şi siguranţă a organizaţiei. Apoi ar trebui să indice modul în care personalul cheie de management este tras la răspundere pentru performanţa în domeniile lor. Trebuie definit rolul reprezentanţilor pentru siguranţă şi al comitetelor de siguranţă, iar atribuţiile specialiştilor, cum ar fi consilierul pentru siguranţă şi ofiţerul medical, trebuie rezumate.

EFECTUAREA EVALUĂRILOR RISCURILOR

Ce este o evaluare a riscurilor?

Evaluările riscurilor se referă la identificarea pericolelor şi analiza riscurilor aferente acestora.

Un *pericol* este orice lucru care poate provoca vătămări (de exemplu, lucrul pe acoperişuri, ridicarea de obiecte grele, substanţe chimice, electricitate etc.). Un *risc* este şansa, mare sau mică, ca un pericol să fie provocat efectiv de pericol. Evaluările riscurilor se referă la căutarea pericolelor şi estimarea nivelului de risc asociat cu acestea. După cum sugerează Holt şi Andrews (1993), riscul poate fi calculat prin înmulţirea unei estimări de severitate cu o estimare a probabilităţii. Adică risc = severitate *x* probabilitate.

Scopul evaluărilor de risc este, desigur, de a iniţia acţiuni preventive. Acestea permit elaborarea măsurilor de control pe baza înţelegerii importanţei relative a riscurilor. Evaluările riscurilor trebuie înregistrate dacă există cinci sau mai mulţi angajaţi.

Există două tipuri de evaluare a riscurilor. Prima este *evaluarea cantitativă a riscului,* care produce o estimare obiectivă a probabilităţii bazată pe informaţii despre risc care sunt imediat aplicabile circumstanţelor în care apare riscul. A doua este *evaluarea calitativă a riscului,* care este mai subiectivă şi se bazează pe o judecată susţinută de date generalizate. Evaluarea cantitativă a riscului este de preferat dacă datele specifice sunt disponibile. Evaluarea calitativă a riscurilor poate fi acceptabilă dacă există puţine sau nu există date specifice, atâta timp cât este realizată în mod sistematic pe baza unei analize a condiţiilor de muncă şi a pericolelor şi a unei judecăţi informate cu privire la probabilitatea ca un prejudiciu să fie produs efectiv.

Caut pericole

Următoarele, după cum sugerează HSE şi alţii, sunt activităţi tipice în care au loc accidente sau există riscuri mari:

- primirea materiilor prime, de exemplu ridicarea, transportul;
- stivuire şi depozitare, de exemplu materiale care cad;

- mişcarea persoanelor şi a materialelor, de exemplu căderi, ciocniri;
- prelucrarea materiilor prime, de exemplu expunerea la substanţe toxice;
- întreţinerea clădirilor, de exemplu lucrări de acoperiş, curăţare jgheab;
- întreţinerea instalaţiilor şi a maşinilor, de exemplu dispozitive de ridicare, instalarea echipamentelor;
- utilizarea energiei electrice, de exemplu, folosirea uneltelor manuale, prelungitoare;
- operarea maşinilor, de exemplu funcţionarea fără spaţiu liber suficient sau la o viteză nesigură; neutilizarea dispozitivelor de siguranţă;
- nepurtarea echipamentului de protecţie, de exemplu pălării, cizme, îmbrăcăminte;
- distribuţia lucrărilor finite, de exemplu circulaţia vehiculelor;
- gestionarea situaţiilor de urgenţă, de exemplu, scurgeri, incendii, explozii;
- pericole pentru sănătate care decurg din utilizarea echipamentelor sau a metodelor de lucru, de exemplu, VDU-uri, leziuni prin deformare repetitivă de la posturi de lucru sau practici de lucru prost proiectate.

HSE sugerează că majoritatea accidentelor sunt cauzate de câteva activităţi cheie. Se recomandă ca evaluatorii să se concentreze iniţial asupra celor care ar putea provoca vătămări grave. Operaţiuni precum lucrările pe acoperiş, întreţinerea şi transportul provoacă mult mai multe decese şi răni în fiecare an decât multe activităţi obişnuite.

Atunci când se efectuează o evaluare a riscurilor, este, de asemenea, necesar să se ia în considerare cine ar putea fi prejudiciat, de exemplu angajaţii, vizitatorii (inclusiv agenţii de curăţenie şi antreprenori şi publicul atunci când sună pentru a cumpăra produse sau pentru a solicita servicii).

Riscurile ar trebui să fie clasificate în funcţie de gravitatea lor potenţială, ca bază pentru producerea unei părţi a ecuaţiei riscului. O scară simplă în trei puncte poate fi utilizată, cum ar fi „scăzut", „moderat" şi „ridicat". O scară de evaluare a severităţii mai complexă a fost propusă de Holt şi Andrews (1993), după cum urmează:

1. *Catastrofal* - există pericol iminent, pericol capabil să provoace moarte şi îmbolnăvire pe scară largă.
2. *Critic* - pericolul poate duce la îmbolnăviri grave, vătămări grave, daune materiale şi echipamente.
3. *Marginal* - pericolul poate provoca boli, răni sau deteriorarea echipamentului, dar rezultatele nu ar fi de aşteptat să fie grave.
4. *Neglijabil* - pericolul nu va duce la vătămări grave sau îmbolnăviri; posibilitatea îndepărtată de daune dincolo de cazul minor de prim ajutor.

Evaluarea riscului

Când pericolele au fost identificate, este necesar să se evalueze cât de mari sunt riscurile. HSE

sugerează că acest lucru implică răspunsul la trei întrebări:

- Care este cel mai prost rezultat?
- Cât de probabil este să se întâmple?
- Câţi oameni ar putea fi răniţi dacă lucrurile merg prost?

Se poate folosi un sistem de evaluare a probabilităţii, cum ar fi cel recomandat de Holt şi Andrews:

1. *Probabil* - probabil să apară imediat sau în scurt timp.
2. *În mod rezonabil probabil* - probabil va avea loc în timp.
3. *Telecomanda* - poate apărea în timp.
4. *Extrem de îndepărtat* - puţin probabil să apară.

Luând măsuri

Evaluarea riscurilor ar trebui să conducă la acţiuni. Tipul de acţiune poate fi clasificat în ordinea eficienţei potenţiale sub forma unei „secvenţe de prioritate de siguranţă", aşa cum a propus Holt şi Andrews:

- *Eliminarea pericolelor* - utilizarea alternativelor, îmbunătăţiri de proiectare, schimbare a procesului.
- *Înlocuirea* - de exemplu, înlocuirea unei substanţe chimice cu una care este mai puţin riscantă.
- *Utilizarea barierelor* - eliminarea pericolului de la lucrător sau îndepărtarea lucrătorului de pericol.
- *Utilizarea procedurilor* - limitarea expunerii, diluarea expunerii, sisteme sigure de lucru (acestea depind de răspunsul uman).
- *Utilizarea sistemelor de avertizare* - semne, instrucţiuni, etichete (acestea depind şi de răspunsul uman).
- *Utilizarea îmbrăcămintei personale de protecţie* - aceasta depinde de răspunsul uman şi este utilizată ca măsură secundară numai atunci când toate celelalte opţiuni au fost epuizate.

Monitorizare și evaluare

Evaluarea riscurilor nu este finalizată atunci când a fost iniţiată acţiunea. Este esenţial să se monitorizeze pericolul şi să se evalueze eficacitatea acţiunii în eliminarea acestuia sau cel puţin în reducerea lui la un nivel acceptabil.

AUDITURI DE SĂNĂTATE ŞI SECURITATE

Ce este un audit de sănătate și siguranță?

Evaluările riscurilor identifică pericole specifice şi cuantifică riscurile asociate acestora. Auditurile de sănătate şi siguranţă asigură o revizuire mult mai cuprinzătoare a tuturor aspectelor politicilor de sănătate şi siguranţă, precum şi a procedurilor şi a programelor de practici. După cum a fost definit de Saunders (1992):

> Un audit de siguranță va examina întreaga organizație pentru a testa dacă își îndeplinește scopurile și obiectivele de siguranță. Acesta va examina ierarhiile, procesele de planificare a siguranței, luarea deciziilor, delegarea, elaborarea politicilor și implementarea, precum și toate domeniile de planificare a programului de siguranță.

Cine efectuează un audit de sănătate și siguranță?

Auditurile de siguranţă pot fi efectuate de consilieri de siguranţă şi/sau specialişti de personal, dar cu cât mai mulţi manageri, angajaţi şi reprezentanţi sindicali sunt implicaţi, cu atât mai bine. Auditurile sunt adesea efectuate sub auspiciile unui comitet de sănătate şi siguranţă, membrii acestuia iau parte activ la realizarea lor.

Managerii pot fi, de asemenea, consideraţi responsabili pentru efectuarea auditurilor în cadrul departamentelor lor şi, chiar mai bine, membrii individuali ai acestor departamente pot fi instruiţi pentru a efectua audituri în anumite domenii. Efectuarea unui audit va fi facilitată dacă se întocmesc liste de verificare şi se utilizează un formular simplu pentru înregistrarea rezultatelor.

Unele organizaţii folosesc, de asemenea, agenţii externe, cum ar fi Institutul Britanic de Siguranţă, pentru a efectua audituri independente.

Ce este acoperit de un audit de sănătate și siguranță?

Un audit de sănătate şi siguranţă ar trebui să acopere:

Politici

- Politicile de sănătate şi siguranţă îndeplinesc cerinţele legale?
- Sunt managerii superiori angajaţi faţă de sănătate şi siguranţă?
- Cât de angajaţi sunt alţi manageri, lideri de echipă şi supraveghetori faţă de sănătate şi siguranţă?
- Există un comitet de sănătate şi siguranţă? Dacă nu, de ce nu?
- Cât de eficient este comitetul în a face lucrurile?

Proceduri:

Cât de eficient se desfăşoară procedurile:

- sprijinirea implementării politicilor de sănătate şi siguranţă?
- comunicaţi nevoia de bune practici de sănătate şi siguranţă?
- să prevadă evaluări sistematice ale riscurilor?
- să se asigure că accidentele sunt investigate amănunţit?
- înregistraţi datele privind sănătatea şi securitatea care sunt utilizate pentru a evalua performanţa şi a iniţia acţiuni?
- asiguraţi-vă că considerentele de sănătate şi siguranţă au o importanţă adecvată atunci când se proiectează sisteme de lucru sau procese de producţie şi operaţionale (inclusiv proiectarea echipamentelor şi a staţiilor de lucru, specificaţiile pentru produs sau serviciu şi utilizarea materialelor)?
- să ofere instruire în materie de siguranţă, în special formare introductivă şi formare atunci când locurile de muncă sau metodele de lucru sunt schimbate?

Practici de siguranță

- În ce măsură practicile de sănătate şi siguranţă din toate domeniile organizaţiei sunt conforme cu cerinţele generale ale Legii privind sănătatea şi securitatea în muncă şi cerinţele specifice ale diferitelor reglementări şi coduri de practică?
- Ce evaluări de risc au fost efectuate? Care au fost constatările? Ce acţiuni au fost întreprinse?
- Care este performanţa în materie de sănătate şi siguranţă a organizaţiei, aşa cum se arată în indicatorii de performanţă? Tendinţa este pozitivă sau negativă? Dacă acesta din urmă, ce se face în privinţa asta?
- Cât de amănunţit sunt investigate accidentele? Ce măsuri au fost luate pentru a preveni reapariţia lor?
- Care este dovezile că managerii şi supraveghetorii sunt cu adevărat preocupaţi de sănătate şi siguranţă?

Ce ar trebui făcut cu auditul?

Auditul ar trebui să acopere întrebările de mai sus, dar scopul său este de a genera acţiuni. Cei care efectuează auditul vor trebui să evalueze priorităţile şi costurile şi să elaboreze programe de acţiune pentru aprobarea Consiliului.

INSPECȚII DE SIGURANȚĂ

Inspecţiile de siguranţă sunt concepute pentru a examina o zonă specifică a organizaţiei - - departamentul operaţional sau procesul de producţie - pentru a localiza şi defini orice

defecţiuni ale sistemului, echipamentelor, instalaţiei sau maşinilor sau orice erori operaţionale care ar putea fi sursa accidentelor. Inspecţiile de siguranţă ar trebui să fie efectuate în mod regulat şi sistematic de către managerii de linie şi supraveghetorii, cu sfatul şi ajutorul consilierilor de sănătate şi siguranţă. Paşii care trebuie urmaţi în efectuarea inspecţiilor de siguranţă sunt următorii:

- Alocaţi responsabilitatea pentru efectuarea inspecţiei.
- Definiţi punctele care trebuie acoperite sub forma unei liste de verificare.
- Împărţiţi departamentul sau instalaţia în zone şi enumeraţi punctele cărora trebuie acordată atenţie în fiecare zonă.
- Definiţi frecvenţa cu care trebuie efectuate inspecţiile - zilnic în zonele critice.
- Folosiţi listele de verificare ca bază pentru inspecţie.
- Efectuaţi verificări ale eşantionului sau la faţa locului în mod aleatoriu.
- Efectuaţi investigaţii speciale după cum este necesar pentru a rezolva probleme speciale, cum ar fi operarea maşinilor fără apărătoare pentru a creşte debitul.
- Creaţi un sistem de raportare (ar trebui folosit un formular pentru înregistrarea rezultatelor inspecţiilor).
- Stabiliţi un sistem de monitorizare a faptului că inspecţiile de siguranţă sunt efectuate în mod corespunzător şi conform programului şi că au fost luate măsuri corective acolo unde este necesar.

PROGRAME DE SĂNĂTATE LA MUNCĂ

Aproape 20 de milioane de zile lucrătoare pe an sunt pierdute din cauza bolilor profesionale. Două milioane de oameni spun că suferă de o boală despre care cred că a fost cauzată de munca lor. Tulburările musculare, inclusiv leziunile de încordare repetitivă şi durerile de spate, sunt de departe cele mai frecvent raportate boli, cu 1,2 milioane afectate, iar numărul este în creştere. Următoarea mare problemă este stresul, despre care 500.000 de oameni spun că este atât de grav încât îi îmbolnăveşte. Acestea sunt cifre mari şi tulburătoare şi arată că trebuie acordată o prioritate mare creării şi menţinerii unor programe de îmbunătăţire a sănătăţii în muncă.

Controlul problemelor de sănătate şi igienă în muncă poate fi realizat prin:

- eliminarea pericolului la sursă prin proiectare şi ingineria procesului;
- izolarea proceselor şi substanţelor periculoase, astfel încât lucrătorii să nu intre în contact cu acestea;
- modificarea proceselor sau a substanţelor utilizate, pentru a promova o mai bună protecţie sau a elimina riscul;
- furnizarea de echipament de protecţie, dar numai dacă modificările aduse designului, procesului sau specificaţiilor nu pot elimina complet pericolul;

- instruirea lucrătorilor pentru a evita riscul;
- întreţinerea instalaţiilor şi echipamentelor pentru eliminarea posibilităţii de emisii nocive, controlul utilizării substanţelor toxice şi eliminarea pericolelor de radiaţii;
- o întreţinere bună pentru a menţine spaţiile şi utilajele curate şi fără substanţe toxice;
- inspecţii regulate pentru a se asigura că potențialele riscuri pentru sănătate sunt identificate în timp util;
- examinări medicale înainte de angajare şi controale regulate ale celor expuşi riscurilor;
- asigurarea faptului că considerentele ergonomice (adică cele referitoare la proiectarea şi utilizarea echipamentelor, maşinilor, proceselor şi staţiilor de lucru) sunt luate în considerare în specificaţiile de proiectare, stabilirea rutinelor de lucru şi a instruirii - acest lucru este deosebit de important ca mijloc de minimizare a incidenţei leziunilor de deformare repetitivă (RSI);
- menţinerea programelor de medicină preventivă care dezvoltă standarde de sănătate pentru fiecare loc de muncă şi implică audituri regulate ale potențialelor pericole pentru sănătate şi examinări regulate pentru oricine expus riscului.

O atenţie deosebită trebuie acordată controlului zgomotului, oboselii şi stresului. Controlul stresului ar trebui privit ca o parte majoră a oricărui program de sănătate ocupaţională.

GESTIONAREA STRESULUI

Există patru motive principale pentru care organizaţiile ar trebui să ţină cont de stres şi să facă ceva în privinţa acestuia:

1. Au responsabilitatea socială de a oferi o bună calitate a vieţii profesionale.
2. Stresul excesiv provoacă boli.
3. Stresul poate duce la incapacitatea de a face faţă cerinţelor locului de muncă, ceea ce, desigur, creează mai mult stres.

4. Stresul excesiv poate reduce eficienţa angajaţilor şi, prin urmare, performanţa organizaţională.

Modalităţile în care stresul poate fi gestionat de o organizaţie includ:

- *proiectarea postului* - clarificarea rolurilor, reducerea pericolului de ambiguitate şi conflict de rol şi oferirea oamenilor de mai multă autonomie în cadrul unei structuri definite pentru a-şi gestiona responsabilităţile;
- *obiective şi standarde de performanţă* - stabilirea de obiective rezonabile şi realizabile care pot întinde oamenii, dar nu le impun sarcini imposibile;
- *plasament* - avand grija sa plaseze oamenii in locuri de munca care sunt in limita

capacitatilor lor;

- *dezvoltarea carierei* - planificarea carierei şi promovarea personalului în concordanţă cu capacităţile acestora, având grijă să nu promovaţi excesiv sau subpromovaţi;
- *procese de management al performanţei,* care permit desfăşurarea unui dialog între manageri şi indivizi despre munca, problemele şi ambiţiile acestora din urmă;
- *consiliere* - oferirea persoanelor fizice posibilitatea de a discuta despre problemele lor cu un membru al departamentului de personal sau medicului companiei sau printr-un program de asistenta a angajatilor;
- *instruire managerială* în tehnici de evaluare a performanţei şi consiliere şi în ceea ce managerii pot face pentru a-şi atenua propriul stres şi a-l reduce la alţii;
- *politici de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată* care ţin cont de presiunile asupra angajaţilor care au responsabilităţi ca părinţi, parteneri sau îngrijitori şi care pot include prevederi precum concediul special şi programul de lucru flexibil.

Executivul pentru Sănătate şi Siguranţă (2003) a numit următoarele „faruri de excelenţă ” pentru prevenirea stresului:

- *Angajamentul managementului superior* - este puţin probabil ca intervenţiile de stres să fie implementate cu succes fără angajamentul pe termen lung al conducerii.
- *Abordare participativă* - implicarea angajaţilor de la toate nivelurile organizaţiei în fiecare etapă a unui program de management al stresului creşte probabilitatea unui rezultat de succes.
- *Strategia de prevenire a stresului* - aceasta ar trebui să acopere obiectivele intervenţiilor, sarcinile, responsabilităţile şi resursele disponibile.
- *Evaluarea riscurilor şi analiza sarcinilor* - o evaluare a activităţilor de muncă ar trebui să permită angajatorului să recunoască pericolele de stres înainte de proiectarea intervenţiilor.
- *Prevenirea şi managementul legate de muncă şi de angajaţi* - intervenţiile ar trebui să fie concepute pentru a aborda cauzele stresului care emană din mediul de muncă şi pentru a sprijini persoanele care nu sunt protejate de primul set de intervenţii sau care sunt supuse unor factori de stres speciali.

PREVENIREA ACCIDENTELOR

Prevenirea accidentelor se realizează prin:

- identificarea cauzelor accidentelor şi a condiţiilor în care acestea sunt cel mai probabil să se producă;
- luarea în considerare a factorilor de siguranţă în faza de proiectare - integrarea siguranţei în sistem;

- proiectarea echipamentelor de siguranţă şi a dispozitivelor de protecţie şi furnizarea de îmbrăcăminte de protecţie;
- efectuarea periodică de audituri, inspecţii şi verificări de evaluare a riscurilor şi luarea de măsuri pentru eliminarea riscurilor;
- investigarea tuturor accidentelor care au rezultat pagube pentru a stabili cauza şi pentru a iniţia acţiuni corective;
- menţinerea unor evidenţe şi statistici bune pentru a identifica zonele cu probleme şi tendinţele nesatisfăcătoare;
- desfăşurarea unui program continuu de educaţie şi formare privind obiceiurile de lucru sigure şi metodele de evitare a accidentelor;
- leadership şi motivare – încurajarea metodelor de conducere şi motivare care nu impun oamenilor pretenţii excesive.

MĂSURAREA PERFORMANȚEI DE SĂNĂTATE ȘI SIGURANȚĂ

Zicala că „dacă nu o poţi măsura, nu o poţi gestiona" este total aplicabilă sănătăţii şi siguranţei. Este esenţial să ştim ce se întâmplă şi este şi mai esenţial să măsuram tendinţele ca mijloc de a identifica în timp util unde sunt necesare acţiuni .

Cele mai comune măsuri sunt:

- *Rata de frecventa:*

$$\frac{\text{Număr de răni } x \text{ 100.000}}{\text{Numărul de ore lucrate}}$$

- *Rata de incidenţă:*

$$\frac{\text{Număr de răni } x \text{ 1.000}}{\text{Numărul mediu de angajaţi în perioada}}$$

- *Rata de severitate* - zilele pierdute prin accidente sau probleme de sănătate în muncă la 1.000.000 de ore lucrate.

  Unele organizaţii adoptă o abordare de „control total al pierderilor" care acoperă costul accidentelor pentru întreprindere sub rubrici cum ar fi plata persoanelor care nu lucrează, deteriorarea instalaţiilor sau echipamentelor şi pierderea producţiei. Se poate calcula apoi o rată de severitate a costurilor, care este costul total al accidentelor la 1.000.000 de ore lucrate.

COMUNICAREA NEVOIA DE PRACTICI MAI BUNĂ DE SĂNĂTATE ȘI DE SIGURANȚĂ

După cum observă Holt şi Andrews (1993), diferite forme de propagandă care vinde mesajul de sănătate şi siguranţă au fost folosite de mulţi ani, deşi: „Acum sunt considerate pe scară largă în termeni măsurabili în schimbarea comportamentului şi a atitudinilor faţă de problemele de sănătate şi siguranţă". Dar ei cred că este încă necesar să transmitem mesajul că sănătatea şi siguranţa sunt importante atâta timp cât acestea completează mai degrabă decât înlocuiesc alte iniţiative. Ei sugerează că pot fi luaţi următorii paşi pentru a creşte eficacitatea mesajelor de siguranţă:

- *Evitaţi negativul* - propaganda de siguranţă de succes ar trebui să conţină mesaje pozitive, nu avertismente cu privire la consecinţele neplăcute ale acţiunilor.
- *Expuneţi corect* - adresaţi mesajul persoanelor potrivite în punctul de pericol.
- *Folosiţi cu atenţie tehnici de atragere a atenţiei* - imaginile groaznice pot fi amintite doar pentru ceea ce sunt, nu pentru mesajul pe care încearcă să îl transmită.
- *Maximizaţi înţelegerea* - mesajele trebuie să fie simple şi specifice.
- *Mesajele trebuie să fie credibile* - ar trebui să abordeze probleme reale şi să fie percepute ca fiind transmise de oameni (adică manageri) care cred în ceea ce spun şi fac ceva în acest sens.
- *Mesajele trebuie să indice calea către acţiune* – cele mai eficiente mesaje solicită acţiuni pozitive care pot fi realizate de către receptori şi le vor oferi un beneficiu tangibil.

Abordări pentru informarea personalului cu privire la importanța sănătății și siguranței

Sfaturile adresate unui grup de personal cu privire la importanţa sănătăţii şi securităţii la locul de muncă trebuie să se bazeze pe o înţelegere aprofundată a politicilor şi procedurilor de sănătate şi siguranţă ale organizaţiei şi pe o apreciere a factorilor specifici care afectează sănătatea şi securitatea grupului de persoane în cauză. Acestea din urmă se pot baza pe informaţiile furnizate de evaluări de risc, audituri de siguranţă şi rapoarte de accidente. Dar sfatul trebuie să fie pozitiv - de ce sănătatea şi siguranţa sunt importante şi cum pot fi prevenite accidentele. Sfatul nu ar trebui să fie supraponderat de avertismente îngrozitoare.

Punctele de subliniat includ:

- o revizuire a politicilor de sănătate şi siguranţă ale organizaţiei, cu explicaţii ale raţionamentului din spatele acestora şi o declaraţie pozitivă a convingerii conducerii că sănătatea şi siguranţa este o consideraţie majoră deoarece (1) afectează în mod direct bunăstarea tuturor celor implicaţi; şi (2) poate şi reduce la minimum suferinţa şi pierderea;

- o trecere în revistă a procedurilor utilizate de organizaţie pentru afacerea în ansamblu şi în zona respectivă pentru a evalua riscurile şi a audita poziţia de siguranţă;
- o explicaţie a rolurilor membrilor grupului în desfăşurarea muncii lor în siguranţă şi acordând o atenţie deplină la siguranţa celorlalţi;
- o reiterare a afirmaţiei că una dintre valorile de bază ale organizaţiei este menţinerea sistemelor de lucru sigure şi promovarea practicilor de lucru sigure.

INSTRUIRE DE SĂNĂTATE ȘI SIGURANȚĂ

Formarea în domeniul sănătăţii şi siguranţei este o parte cheie a programului de prevenire. Ar trebui să înceapă ca parte a cursului de iniţiere. De asemenea, ar trebui să aibă loc în urma unui transfer la un nou loc de muncă sau a unei schimbări a metodelor de lucru. Instruirea în materie de siguranţă explică regulile şi oferă informaţii despre potenţiale pericole şi despre cum să le evite. Ar trebui oferite cursuri de perfecţionare suplimentare şi organizate cursuri speciale pentru a aborda noile aspecte ale sănătăţii şi siguranţei sau domeniile în care au apărut probleme de siguranţă.

ORGANIZAREA SĂNĂTĂȚII ȘI SIGURANȚEI

Sănătatea şi siguranţa se referă la toată lumea dintr-o unitate, deşi responsabilitatea principală revine managementului în general şi managerilor individuali în special. Rolurile specifice sunt rezumate mai jos:

- *Conducerea* elaborează şi implementează politici de sănătate şi siguranţă şi se asigură că sunt implementate procedurile de realizare a evaluărilor de risc, a auditurilor de siguranţă şi a inspecţiilor. Important este că managementul are datoria de a monitoriza şi evalua performanţa în materie de sănătate şi siguranţă şi de a lua măsuri corective, dacă este necesar.

- *Managerii* pot exercita o influenţă mai mare asupra sănătăţii şi siguranţei. Ei deţin controlul imediat şi depinde de ei să urmărească constant condiţiile sau practicile nesigure şi să ia măsuri imediate. Ei sunt, de asemenea, direct responsabili pentru a se asigura că angajaţii sunt conştienţi de pericolele pentru sănătate şi siguranţă şi nu îşi asumă riscuri.
- *Angajaţii* ar trebui să fie conştienţi de ceea ce constituie practici de lucru sigure, deoarece acestea îi afectează pe ei şi pe colegii lor de muncă. În timp ce managementul şi managerii au datoria de a comunica şi de a instrui, indivizii au, de asemenea, datoria de a ţine cont

de ceea ce au auzit şi învăţat în modurile în care îşi desfăşoară activitatea.

- *Consilierii de sănătate şi siguranţă* oferă sfaturi privind politicile şi procedurile şi metodele de lucru sănătoase şi sigure. Ei efectuează evaluări ale riscurilor şi audituri de siguranţă şi investigaţii asupra accidentelor împreună cu managerii şi reprezentanţii sănătăţii şi siguranţei, menţin statistici şi raportează tendinţele şi acţiunile necesare.
- *Consilierii medicali* au două funcţii: preventivă şi clinică. Funcţia preventivă este cea mai importantă, în special în probleme de sănătate în muncă. Funcţia clinică este de a face faţă accidentelor şi bolilor industriale şi de a oferi sfaturi cu privire la paşii necesari pentru recuperarea în urma vătămărilor sau bolilor cauzate de muncă. Ei nu uzurpă rolul medicului de familie în afecţiunile non-profesionale.
- *Comitetele de siguranţă* formate din reprezentanţi ai sănătăţii şi siguranţei oferă consiliere cu privire la politicile şi procedurile de sănătate şi siguranţă, ajută la efectuarea evaluărilor riscurilor şi a auditurilor de siguranţă şi fac sugestii pentru îmbunătăţirea performanţei în sănătate şi siguranţă.

56

Servicii sociale

Serviciile de asistenţă socială pot fi furnizate pentru chestiuni privind angajaţii care nu au legătură imediată cu locurile de muncă ale acestora, deşi aceştia pot avea legătură în general cu locul lor de muncă. Aceste chestiuni vor include servicii individuale legate de bunăstarea angajaţilor, cum ar fi ajutor privat cu consiliere pentru probleme personale, asistenţă în probleme de sănătate sau boală şi servicii speciale pentru angajaţii pensionari. Serviciile de grup pot include furnizarea de activităţi sociale şi sportive şi restaurante. Facilităţi de îngrijire a copiilor pot fi oferite angajaţilor individuali, dar pe o bază colectivă.

DE CE FURNIZAȚI SERVICII DE BUNĂSTARE?

Există argumente împotriva furnizării de servicii sociale. Ele presupun binefacere, iar fraternitatea HR a petrecut mulți ani încercând să-şi scuture asocierea cu ceea ce ei şi altora le place să considere ca fiind în cel mai bun caz activități periferice şi, în cel mai rău caz, redundante. Bunăstarea este asigurată de serviciile statului - de ce ar trebui organizaţiile industriale, comerciale sau din sectorul public să dubleze ceea ce există deja? Afacerile private ale angajaţilor şi interesele lor în afara muncii nu ar trebui să fie preocuparea angajatorilor lor. Este egoist să întreţinem terenuri mari de joc şi pavilioane de sport dacă acestea vor fi folosite de o mică parte din personal pentru o perioadă foarte limitată de timp.

timp - spaţiul şi dotările ar putea fi mai bine folosite de comunitate. Argumentul că furnizarea de servicii de asistenţă socială a angajaţilor creşte loialitatea şi motivaţia angajaţilor a fost de mult explodat. Dacă astfel de servicii sunt folosite deloc, ele sunt luate de la sine înţeles. Recunoştinţa, chiar dacă există, nu este un factor motivant.

Cazul împotriva serviciilor de asistenţă socială a angajaţilor este formidabil; ultimul punct este deosebit de grăitor şi există ceva adevăr în fiecare dintre celelalte - deşi există limitări ale validităţii lor. Serviciile de asistenţă socială de stat sunt, teoretic, la dispoziţia tuturor, dar capacitatea asistenţilor sociali de a oferi sfaturi individuale, în special cu privire la problemele care decurg din muncă, este limitată atât din punct de vedere al timpului, cât şi al cunoştinţelor. Este prea uşor pentru oameni să cadă în crăpăturile existente în edificiul degradat al statului bunăstării.

Argumentul pentru furnizarea de servicii de bunăstare a angajaţilor se bazează în principal pe temeiurile abstracte ale responsabilităţii sociale a organizaţiilor faţă de cei care lucrează în ele. Acesta nu este paternalism în sensul victorian - curcani de Crăciun - nici în sensul tradiţional japonez, unde întreaga viaţă a muncitorului se concentrează pe angajator. Mai degrabă, este pur şi simplu conştientizarea că, în schimbul oferirii serviciilor lor, angajaţii au dreptul la mai mult decât salariile, beneficiile şi sistemele de muncă sănătoase şi sigure. Ei au, de asemenea, dreptul să fie consideraţi ca fiinţe umane, mai ales când se reaminteşte că multe dintre problemele lor personale apar în contextul muncii şi sunt cel mai bine tratate acolo. Grijile oamenilor şi stresul care rezultă pot apărea din muncă şi din preocupările lor cu privire la securitate, bani, sănătate şi relaţiile cu ceilalţi. Dar îşi aduc şi problemele personale la muncă; şi multe dintre acestea nu pot fi rezolvate fără referire la situaţia de acolo - pot avea nevoie de timp liber pentru a se ocupa de copiii sau partenerii bolnavi, sau pentru îngrijirea rudelor sau sfaturi despre cum să-şi rezolve problemele şi astfel să minimizeze interferenţa cu munca lor.

Argumentul pentru serviciile de asistenţă socială a angajaţilor la locul de muncă a fost bine pus de Martin (1967):

> Personalul își petrece cel puțin jumătate din timpul de veghe la serviciu sau ajungând la el sau părăsindu-l. Ei știu că contribuie la organizație atunci când sunt în mod rezonabil lipsiți de griji și simt, poate în mod nearticulat, că atunci când au probleme trebuie să primească ceva înapoi de la organizație. Oamenii au dreptul să fie tratați ca ființe umane depline, cu nevoi personale, speranțe și anxietăți; sunt angajați ca oameni; se aduc la muncă, nu doar mâinile, și nu își pot lăsa cu ușurință necazurile acasă.

Argumentul social pentru serviciile de bunăstare a angajaţilor este cel mai convingător, dar există şi un argument economic. Creşterea moralului sau a loialităţii poate să nu aibă ca rezultat o creştere proporţională sau, într-adevăr, la orice creştere a productivităţii, dar anxietatea nejustificată poate duce la o eficienţă redusă. Chiar dacă serviciile de asistenţă socială nu pot creşte productivitatea individuală, ele pot contribui la minimizarea scăderilor. Modelul cu doi factori al lui Herzberg a plasat, de fapt, bunăstarea printre factorii de igienă, dar el nu a

subestimat importanța „igienei" ca mijloc de eliminare sau cel puțin de reducere a cauzelor de anxietate sau insatisfacție.

Un alt argument practic în favoarea serviciilor de asistență socială a angajaților este acela că reputația de a manifesta îngrijorare ajută la îmbunătățirea imaginii firmei ca un bun angajator și, prin urmare, ajută la recrutare. Bunăstarea poate să nu mărească direct productivitatea , dar poate crește angajamentul și poate ajuta la păstrarea angajaților cheie.

Prin urmare, există un argument puternic pentru serviciile de asistență socială a angajaților, iar întrebarea reală nu este „De ce bunăstare?" dar „Ce fel de bunăstare?" La această întrebare trebuie să se răspundă în termeni generali înainte de a discuta despre tipul de servicii sociale care pot fi furnizate și cum ar trebui să fie organizate.

CE FEL DE SERVICII DE PROTECȚIE?

Serviciile de asistență socială se împart în două categorii:

- servicii individuale sau personale în legătură cu boală, deces, probleme casnice, probleme de angajare și angajați în vârstă și pensionari;
- servicii de grup, care constau în activități sportive și sociale, cluburi pentru personal pensionari și organizații binevoitoare.

Principiile lucrului de caz personal

Serviciile individuale necesită lucru personal, iar cel mai important principiu de adoptat este că această lucrare ar trebui să aibă ca scop să ajute indivizii să se ajute singuri. Angajatorul, managerul sau specialistul în resurse umane nu ar trebui să încerce să stea între indivizi și problemele lor scăpandu-le din mâini. Poate că uneori trebuie luate măsuri de urgență în numele indivizilor, dar, dacă da, ar trebui luate în așa fel încât aceștia să poată face față mai târziu propriilor dificultăți. Acțiunea bunăstării trebuie să înceapă pe baza faptului că dezlegarea va avea loc cât mai curând posibil, când indivizii pot, la figurat, să stea pe picioarele lor. Acest lucru nu înseamnă că acțiunea ulterioară este inutilă, ci este doar pentru a verifica dacă lucrurile merg conform planului, nu pentru a oferi ajutor suplimentar, cu excepția cazului în care ceva este în neregulă.

Serviciile personale ar trebui furnizate atunci când este stabilită o nevoie și există o nevoie de bunăstare acolo unde este clar că este nevoie de ajutor, că acesta nu poate fi acordat mai eficient dintr-o altă sursă și că individul este probabil să beneficieze de serviciile care pot fi oferite.

Într-un cadru organizațional, un element esențial în serviciile personale de lucru este confidențialitatea. Nu are rost să oferi ajutor sau sfaturi oamenilor dacă cred că problemele lor personale vor fi dezvăluite altora, eventual în detrimentul carierei viitoare. Acesta este

argumentul pentru a avea ofiţeri de asistenţă socială specializaţi în organizaţii suficient de mari pentru a-şi putea permite. Ele pot fi detaşate într-un mod în care managerii de linie şi chiar managerii de personal nu pot fi.

Principii pentru furnizarea serviciilor de grup

Serviciile de grup, cum ar fi cluburile sportive sau sociale, nu ar trebui să fie folosite pentru că sunt „bune pentru moral". Nu există nicio dovadă că sunt. Sunt costisitoare şi ar trebui furnizate doar dacă există o nevoie şi o cerere reală pentru ele, care decurg dintr-un spirit comunitar foarte puternic într-o companie sau din lipsa de facilităţi locale. În acest din urmă caz, facilităţile ar trebui împărtăşite într-un mod agreat şi controlat cu comunitatea locală.

SERVICII INDIVIDUALE

Boală

Aceste servicii au scopul de a oferi ajutor şi consiliere angajaţilor absenţi de la serviciu pentru perioade lungi de timp din cauza unei boli. Motivul practic pentru furnizarea acestora este că ar trebui să contribuie la accelerarea întoarcerii angajatului la locul de muncă, deşi nu face parte din funcţia de servicii pentru angajaţi să verifice posibilii falsificatori. Motivul social este de a oferi angajaţilor sprijin şi consiliere acolo unde este nevoie. În acest context, există o nevoie în cazul în care angajaţii nu se pot ajuta singuri fără sprijin şi în cazul în care un astfel de ajutor nu este primit de la serviciile medicale sau de asistenţă de stat sau propriile familii ale angajaţilor.

Nevoile pot fi stabilite prin păstrarea contactului cu un angajat absent. Acest lucru nu ar trebui făcut prin grăbirea de îndată ce cineva a lipsit mai mult de, să zicem, 10 zile sau a epuizat beneficiul de boală de la muncă. În general, este mai bine să le scrieţi absenţilor bolnavi, exprimându-le îngrijorarea generală şi urările de bine pentru o recuperare rapidă şi amintindu-le că firma le poate oferi ajutor dacă doresc sau pur şi simplu întrebându-i dacă ar dori să îi viziteze cineva - cu un plic ştampilat şi adresat pentru răspunsul lor. Astfel de scrisori ar trebui să fie trimise de preferinţă de către managerul de linie al angajatului.

Vor exista unele cazuri în care angajatul este reticent să solicite ajutor sau o vizită, iar compania poate fi nevoită să decidă dacă ar trebui efectuată o vizită pentru a stabili dacă este nevoie de ajutor. Aceasta va fi o chestiune de judecată bazată pe faptele cunoscute despre angajaţi şi circumstanţele acestora.

Vizitele pot fi efectuate de către managerul de linie, un ofiţer de personal sau un vizitator bolnav specializat, cu normă întreagă sau parţială. Unele organizaţii folosesc angajaţi pensionari în acest scop. Alternativ, se pot face aranjamente pentru ca un coleg să efectueze vizita. Scopul vizitei ar trebui să fie, în primul rând, să le arate angajaţilor că firma şi colegii lor sunt preocupaţi de bunăstarea lor; în al doilea rând, pentru a atenua orice singurătate pe care

o pot simţi; şi, în al treilea rând, să ofere sfaturi practice sau ajutor. Acesta din urmă poate consta în punerea lor în legătură cu organizaţii adecvate sau asigurarea faptului că aceste organizaţii sunt informate şi iau măsuri. Sau poate fi oferit ajutor mai imediat pentru a face faţă problemelor domestice stringente.

Doliu

Doliul este un moment în care mulţi oameni au nevoie de tot ajutorul şi sfaturile pe care le pot primi. Este posibil ca serviciile de asistenţă socială de stat să nu poată oferi asistenţă, iar familiile sunt adesea inexistente sau inutile. Organizaţiile de asistenţă socială înfiinţate din industrie, comerţ sau sectorul public acordă o mare importanţă acestui serviciu. Adesea, sfatul poate fi altceva decât punerea în legătură a angajatului îndoliat sau a văduvei sau văduvei unui angajat cu organizaţiile potrivite, dar este adesea extins pentru a ajuta la aranjamentele funerare şi la tratarea chestiunilor legate de testament şi succesiune.

Probleme domestice

Problemele domestice par zona cea mai puţin probabilă pentru serviciile de bunăstare a angajaţilor. De ce ar trebui să intervină organizaţia, chiar dacă este întrebat, în chestiuni pur private? Dacă, de exemplu, angajaţii se îndatorează, aceasta este cu siguranţă treaba lor. Ce afacere are organizaţia?

Acestea sunt întrebări corecte. Dar angajatorii care au un interes real în bunăstarea - personalului nu pot ignora apelurile de ajutor. Asistenţa nu ar trebui să constea în salvarea oamenilor de datorii ori de câte ori au probleme sau în a acţiona ca un amator de îndrumare în căsătorie sau ca ofiţer de lucru familial. Dar, în conformitate cu principiul de bază al lucrului de caz personal deja menţionat, angajaţii pot fi sfătuiţi cum să se ajute singuri sau unde să meargă pentru sfatul unui expert. Un serviciu de consiliere poate fi oferit de către personalul companiei sau printr-un program de asistenţă pentru angajaţi (vezi pagina 852). Poate face o cantitate imensă de bine pur şi simplu oferind angajaţilor o oportunitate de a discuta despre problemele lor cu o persoană dezinteresată. Ajutorul poate fi oferit fie prin servicii de consiliere internă, fie prin intermediul programelor de asistenţă angajaţilor, aşa cum este descris mai târziu în acest capitol.

Există într-adevăr o limită a cât de mult poate sau ar trebui făcut pentru a permite angajaţilor să-şi reverse necazurile, dar, folosit cu discreţie, este un serviciu valoros.

Probleme de angajare

Problemele legate de angajare ar trebui, în mod normal, să fie rezolvate prin discuţii între individ şi managerul sau liderul său de echipă sau prin procedura de reclamaţie a companiei. Totuşi, pot exista momente în care angajaţii au probleme legate de relaţiile interpersonale, de agresiune sau de sentimente de inadecvare, despre care doresc să vorbească cu o terţă parte.

Astfel de discuţii de consiliere, ca mijloc de a uşura sentimentele şi de a-i ajuta pe oameni să-şi rezolve problemele pentru ei înşişi, pot face mult bine, dar orice persoană din HR implicată trebuie să dea dovadă de precauţie extremă. Ei nu trebuie să treacă peste autoritatea de conducere, dar, în acelaşi timp, trebuie să păstreze confidenţialitatea discuţiei. Este o afacere delicată, iar unde afectează relaţiile dintre indivizi şi managerii acestora, este una în care darea de sfaturi poate fi periculoasă. Cel mai mult care se poate face este de a oferi un serviciu de consiliere care să le ofere angajaţilor posibilitatea de a vorbi despre problemele lor şi să le permită consilierului să sugereze măsuri pe care angajatul le poate lua pentru a îndrepta lucrurile. Consilierii nu trebuie să comenteze acţiunile altor persoane implicate. Ei pot comenta doar ceea ce face sau ar putea face angajatul care le solicită ajutorul.

Angajații în vârstă și pensionari

Serviciile angajaţilor pentru angajaţii vârstnici sunt în primul rând o chestiune de pregătire a acestora pentru pensionare şi de a face faţă oricăror probleme pe care le au în a face faţă muncii lor. Pregătirea pentru pensionare este un serviciu valoros pe care îl oferă multe firme. Acest lucru se poate limita la consilierea cu privire la cursurile şi facilităţile pe care autorităţile locale le oferă persoanelor înainte de pensionare sau atunci când aceştia s-au pensionat, sau poate fi extins la desfăşurarea unor cursuri speciale de prepensionare organizate în timpul programului de lucru.

Unele companii au făcut prevederi speciale pentru angajaţii vârstnici, punând deoparte locuri de muncă sau zone de lucru pentru aceştia. Acest lucru are pericolele sale. Tratând angajaţii ca cazuri speciale înainte de vreme, îi poate face să conştientizeze prea mult starea lor sau să depindă prea mult de serviciile oferite pentru ei. Sunt multe de spus despre tratarea angajaţilor vârstnici ca lucrători obişnuiţi, chiar dacă serviciile de sănătate şi siguranţă pot avea o grijă deosebită pentru a se asigura că vârsta lucrătorului nu creşte pericolul de accident sau de boală industrială.

Angajaţii pensionari, în special cei cu vechime în muncă, merită interesul continuu al fostului lor angajator. Interesul nu trebuie să fie apăsător, dar pot fi efectuate vizite continue pentru bolnavi şi le pot fi oferite ocazii sociale.

SERVICII DE BUNĂSTARE DE GRUP

Serviciile angajaţilor grupului constau în principal din restaurante, cluburi sportive şi sociale şi facilităţi de creşă, deşi unele companii susţin în continuare diverse societăţi binevoitoare care oferă ajutor şi finanţare suplimentară în momente de nevoie.

Facilităţile de restaurant ale companiei sunt, în mod evident, de dorit în orice unitate de dimensiuni rezonabile unde există relativ puţine facilităţi în apropiere. Alternativ, pot fi furnizate tichete de prânz.

O investiţie masivă în facilităţi sportive are de obicei o valoare îndoielnică, cu excepţia

cazului în care nu există nimic altceva în cartier şi, în conformitate cu principiile menţionate mai devreme, compania este pregătită să-şi împărtăşească facilităţile cu comunitatea locală. Într-o companie mare dintr-un oraş mare, este foarte dificil să dezvolţi sentimente de loialitate faţă de echipele companiei sau să încurajezi oamenii să folosească clubul sportiv. De ce ar trebui să susţină o latură obscure când loialităţile lor au fost întotdeauna îndreptate către clubul local? De ce ar trebui să parcurgă mile când au la îndemână facilităţi perfect adecvate? Astfel de cluburi sunt, de obicei, susţinute de mici clicuri care au puţină sau deloc influenţă asupra sentimentelor altor angajaţi, care îi lasă pe entuziaşti să se descurce cu orice fac ei.

Acelaşi argument se aplică şi cluburilor sociale, în special celor conduse de companii paternaliste. Este diferit atunci când acestea apar spontan din nevoile angajaţilor. Dacă vor să facă club împreună, atunci compania ar trebui să le spună noroc şi să le ofere un sprijin rezonabil. Totuşi, subvenţia nu ar trebui să fie completă. Cluburile ar trebui să-şi genereze propriile fonduri, precum şi propriul entuziasm. Facilităţile pot fi furnizate în sediul firmei dacă sunt necesare şi uşor disponibile. O investiţie în facilităţi speciale ar trebui făcută numai dacă există o probabilitate reală ca acestea să fie utilizate în mod regulat de către o mare parte a angajaţilor. Acesta este un domeniu în care consultarea prealabilă, înainte de înfiinţarea instalaţiei, şi autoguvernarea, atunci când aceasta a fost înfiinţată, sunt esenţiale.

Facilităţi de îngrijire a copiilor sau creşe (creşe) au o valoare evidentă ca mijloc de a atrage şi reţine părinţii care altfel nu ar putea lucra cu normă întreagă sau cu jumătate de normă.

PREZENTAREA SERVICIILOR DE BUNĂSTARE A ANGAJATELOR

Pare evident că departamentul HR ar trebui să ofere servicii de bunăstare a angajaţilor. În mod inevitabil, personalul de HR se va ocupa de cazuri şi va oferi sfaturi pentru că sunt în contact constant cu angajaţii şi pot fi văzute a fi dezinteresate. Este de sperat că vor avea şi o oarecare experienţă în consiliere.

Totuşi, din ce în ce mai mult, se recunoaşte că bunăstarea angajaţilor este responsabilitatea conducerii şi a supravegherii de linie. Dacă aceştia din urmă îşi asumă rolul propriu de lider de echipă, mai degrabă decât rolul lor autocratic şi directiv tradiţional, ar trebui să fie suficient de aproape de fiecare membru al echipei pentru a fi conştienţi de orice probleme personale care le afectează munca. Aceştia ar trebui să fie instruiţi în identificarea simptomelor şi cel puţin să poată trimite oameni pentru consiliere dacă este clar că au nevoie de mai mult ajutor decât poate oferi liderul echipei.

Serviciile de bunăstare a angajaţilor pot fi furnizate fie intern prin intermediul unui serviciu de consiliere, fie extern printr-o agenţie care derulează programe de asistenţă pentru angajaţi (EAP).

SERVICII DE CONSILIERE INTERNA

Serviciile de consiliere internă pot fi furnizate de personal cu normă întreagă sau de voluntari care pot lucra cu jumătate de normă. Nu sunt necesare calificări academice specifice pentru această activitate, dar cei care o desfăşoară ar trebui să fie evaluaţi cu atenţie pentru o experienţă adecvată şi relevantă şi ar trebui să fi urmat o pregătire extinsă în metodele de consiliere.

PROGRAME DE ASISTENȚĂ A SALARIAȚILOR

Programele de asistenţă pentru angajaţi (EAP) au apărut în SUA în anii 1960. Ideea a întârziat să se prindă în Marea Britanie, dar acum devine din ce în ce mai acceptată.

Există o serie de agenţii externe care furnizează servicii EAP. Ei oferă, pe bază de contract, un serviciu telefonic de 24 de ore din 24, care oferă angajaţilor şi familiilor lor acces la consiliere cu privire la o serie de probleme, inclusiv stres, abuz de alcool şi droguri, defecţiuni maritale şi probleme financiare şi juridice. Majoritatea serviciilor identifică problema şi aranjează ca un specialist relevant să sune înapoi, deşi poate fi oferită şi consiliere faţă în faţă, fie la birourile locale, fie la cabinetele din sediul companiei. În plus, angajatorii pot trimite angajaţii direct la serviciu. Acolo unde este nevoie de tratament pe termen lung legat de problemele legate de alcool şi droguri sau probleme psihologice, angajaţii sunt îndrumaţi către serviciile de stat.

Confidenţialitatea este garantată de către toate PAE pentru utilizatori, deşi angajatorilor li se oferă de obicei un raport statistic periodic privind utilizarea serviciului, care poate fi defalcat pe sex, vechime, departament sau tip de problemă. Susţinătorii programelor susţin că anonimatul pe care îl oferă le face deosebit de potrivite pentru utilizare în această ţară, deoarece ajută la depăşirea reticenţei tradiţionale britanice de a

 discut chestiuni personale. Furnizorii EAP mai mari oferă clienţilor opţiunea de a raporta statistici medii bazate pe munca pentru companii comparabile. Serviciile suplimentare includ seminarii la locul de muncă cu privire la problemele identificate ca fiind deosebit de răspândite, instruirea managerilor şi a personalului şi literatură aferentă. Serviciul poate fi taxat la o rată pe cap de locuitor sau în funcţie de utilizare, care poate reprezenta până la 25% din forţa de muncă.

Partea a XII-a

Servicii de angajare și MRU

Acest manual subliniază importanţa consideraţiilor strategice în formularea politicilor de resurse umane şi planificarea programelor de resurse umane pentru atingerea obiectivelor definite. Adevărul rămâne, totuşi, că o mare parte din managementul resurselor umane se referă la gestionarea relaţiei de muncă, furnizarea de servicii şi abordarea problemelor care vor apărea întotdeauna atunci când oamenii lucrează împreună, aşa cum este considerat în Capitolul 57.

Aceasta include, de asemenea, diferitele politici şi proceduri de angajare şi abordări necesare pentru a se asigura că atât angajaţii, cât şi organizaţia simt că nevoile lor sunt satisfăcute, aşa cum sa discutat în Capitolul 58.

Organizaţiile trebuie, de asemenea, să menţină un sistem de informaţii cuprinzător de resurse umane, nu numai pentru a menţine evidenţele angajaţilor, ci şi, şi mai important, pentru a construi o bază de date computerizată care va ajuta la luarea deciziilor strategice. Acest lucru este tratat în capitolul 59.

57

Practici de angajare

Practicile de angajare ar trebui să se preocupe de aspectele fundamentale ale relaţiei de angajare, aşa cum sunt exprimate în politicile şi procedurile de resurse umane ale organizaţiei (vezi capitolul 10). Aceştia ar trebui să ţină seama de cerinţele legislaţiei şi jurisprudenţei relevante din Regatul Unit şi european, pe care nu s-a tratat în detaliu din domeniul de aplicare al manualului. Actele şi reglementările recente care sunt importante includ cele referitoare la salariul minim, timpul de lucru şi lucrătorii cu fracţiune de normă. Ultimul dintre acestea este deosebit de important deoarece impune ca lucrătorii cu normă parţială să aibă dreptul la aceleaşi termeni şi condiţii ca şi lucrătorii cu normă întreagă, inclusiv salariu proporţional.

De asemenea, trebuie luată în considerare Legea privind drepturile omului din Regatul Unit (1998), care a dat un efect suplimentar drepturilor şi libertăţilor garantate prin Convenţia europeană a drepturilor omului. Cu toate acestea, drepturile sunt în esenţă civile şi politice mai degrabă decât drepturi economice sau sociale şi se aplică doar unei game restrânse de locuri de muncă. În plus, ele nu sunt direct aplicabile unui angajator decât dacă acesta este o autoritate publică „evidentă". Cu toate acestea, Curtea Europeană a Drepturilor Omului a considerat că drepturile statutare nu ar trebui să fie respinse sau discriminate în mod ilegal, deoarece pot fi considerate drept „drepturi civile". Prevederile introduse în Legea privind drepturile de muncă trebuie interpretate de tribunalele de muncă într-un mod compatibil cu dreptul la libertatea de exprimare al Convenţiei Europene. Acest lucru s-ar putea aplica la suflare .

Practicile de angajare trebuie stabilite în următoarele domenii, aşa cum este descris în acest capitol:

- termenii şi condiţiile şi contractele de muncă;
- clauze de mobilitate;
- practicile de transfer (inclusiv transferul între întreprinderi);
- practici de promovare;
- lucru flexibil;
- managementul prezenţei;
- egalitatea de şanse şi monitorizarea etnică;
- gestionarea diversităţii;
- protecţia datelor;
- Hărţuire sexuală;
- fumat;
- intimidare;
- abuzul de substanţe la locul de muncă;
- SIDA;
- utilizarea e-mail-urilor;
- echilibrul dintre viaţa profesională şi viaţa privată.

De asemenea, vor trebui elaborate proceduri administrative pentru gestionarea cerinţelor legale privind concediul de maternitate şi salariul şi indemnizaţia de boală.

TERMENI ŞI CONDIŢII ŞI CONTRACTE DE MUNCĂ

Termenii şi condiţiile de angajare care se aplică în general sau grupurilor de angajaţi trebuie să fie definite în domeniile incluse în contractul de muncă, aşa cum este descris mai jos.

Contractele individuale de muncă trebuie să îndeplinească prevederile contractelor din legislaţia muncii. Acestea includ o declaraţie a calităţii în care persoana este angajată şi numele sau denumirea postului persoanei faţă de care este responsabilă . Acestea includ, de asemenea, detalii despre salariu, indemnizaţii, ore, concedii, concedii şi aranjamente de pensie şi se referă la politicile, procedurile şi regulile relevante ale companiei. Se foloseşte tot mai mult contractele pe durată determinată.

Informaţiile de bază care ar trebui incluse într-un contract de muncă scris variază în funcţie de nivelul locului de muncă, dar următoarea listă de verificare stabileşte titlurile tipice:

- denumirea funcţiei;
- îndatoririle, de preferinţă incluzând o clauză de flexibilitate precum: „Angajatul va

îndeplini aceste sarcini şi va fi responsabil faţă de acea persoană, aşa cum compania poate solicita din când în când" şi, în anumite cazuri: „Angajatul va lucra în diferite locaţii, conform cerinţelor companiei".

- data începerii angajării continue şi baza de calcul a serviciului;
- rata de plată, indemnizaţiile, orele suplimentare şi ratele de schimb, metoda şi momentul plăţii;
- orele de lucru, inclusiv pauză de masă şi orele suplimentare şi aranjamentele în ture;
- aranjamente de vacanta:
  - zile de concediu plătit pe an;
  - calculul plăţii de concediu;
  - perioada de calificare;
  - acumularea concediilor de odihna si plata concediilor;
  - detalii despre anul de vacanţă;
  - datele la care pot fi luate concediile;
  - vacanţă maximă care poate fi luată în orice moment;
  - reportarea dreptului de concediu;
  - sărbători legale.
- boală:
  - plătiţi pentru timpul pierdut;
  - durata plăţilor de boală;
  - deduceri din prestaţiile de asigurări naţionale;
  - încetare din cauza bolii continue;
  - sesizarea bolii (certificat medical);
- durata preavizului datorat şi din partea angajatului;
- procedura de reclamaţie (sau referire la aceasta);
- procedura disciplinara (sau referire la aceasta);
- regulile de lucru (sau referire la acestea);
- aranjamente pentru încetarea raporturilor de muncă;
- aranjamente pentru apartenenţa la sindicat (dacă este cazul);
- condiţii speciale referitoare la drepturile asupra brevetelor şi modelelor, informaţii confidenţiale şi restricţii ale comerţului după încetarea raportului de muncă;
- dreptul angajatorului de a modifica termenii contractului, sub rezerva unei notificări adecvate.

CLAUZE DE MOBILITATE

Jurisprudenţa a stabilit că angajatorii pot invoca clauze de mobilitate care precizează că salariatul trebuie să lucreze în orice locaţie, aşa cum este cerut de angajator, atâta timp cât această apreciere este exercitată în mod rezonabil şi nu în aşa fel încât să împiedice angajatul să îşi poată îndeplini partea sa din contract. O clauză de mobilitate ar putea fi totuşi menţinută

pentru a discrimina femeile, care ar putea să nu fie în măsură să se deplaseze *(Meade-Hill şi altul împotriva British Council,* 1995). Testul acidului este dacă angajatorul acţionează sau nu în mod rezonabil.

PRACTICILE DE TRANSFER

Flexibilitatea şi redistribuirea ca răspuns la cererile de muncă în schimbare sau sezoniere sunt o caracteristică necesară a oricărei întreprinderi mari. Manipularea neîndemânatică a transferurilor de către conducere poate aduce însă la fel de mult rău de lungă durată climatului relaţiilor cu angajaţii ca şi acţiunile manageriale neconsiderate în orice altă sferă a practicii personalului .

Managementul poate fi obligat să mute oamenii în interesul producţiei. Însă, în efectuarea mişcării, managerii ar trebui să fie conştienţi de temerile celor afectaţi pentru a putea fi atenuate cât mai mult posibil.

Frica de bază va fi de schimbare în sine - o teamă de necunoscut şi de perturbarea unei situaţii bine stabilite: muncă, salariu, mediu, colegi şi colegi de muncă şi aranjamente de călătorie. Vor exista temeri imediate că noua lucrare va crea cerinţe suplimentare şi neplacute pentru abilităţi sau efort suplimentar. Va exista îngrijorare cu privire la pierderea veniturilor, deoarece trebuie abordate noile locuri de muncă sau din cauza diferitelor grile de salarizare sau sisteme de bonusuri. Pierderea oportunităţilor de ore suplimentare sau pericolul de muncă în ture sau de noapte pot stârni, de asemenea, îngrijorare.

Politicile de transfer ar trebui să stabilească circumstanţele în care angajaţii pot fi transferaţi şi aranjamentele de plată, reinstalare şi recalificare. Dacă transferul se face la cererea companiei şi pentru a se potrivi comodităţii companiei, este normal să se plătească tariful actual al angajatului sau tariful pentru noul loc de muncă, oricare dintre acestea este mai mare. Această politică este cel mai uşor de aplicat în cazul transferurilor temporare. Poate fi necesar să fie modificat în cazul transferurilor pe termen lung sau permanente pentru a elimina posibilitatea apariţiei unei structuri de salarizare pe mai multe niveluri în noua locaţie, care trebuie să provoace nemulţumiri serioase în rândul celor deja angajaţi acolo.

Când se fac transferuri pentru a evita concedierea în locaţia actuală, ar trebui plătită tariful pentru postul din noul departament. Angajaţii afectaţi în acest mod ar avea, desigur, posibilitatea de a alege între a fi disponibilizaţi sau a accepta un loc de muncă mai prost plătit.

Politicile ar trebui, de asemenea, să ofere orientări cu privire la modul în care trebuie tratate cererile angajaţilor de transfer. Abordarea normală ar trebui să fie ascultarea cu simpatie a unor astfel de solicitări din partea angajaţilor cu vechime în muncă, mai ales dacă transferul este dorit din motive de sănătate sau de familie. Dar angajaţii transferaţi ar trebui să accepte tariful pentru postul în noul lor departament.

Este posibil ca procedurile de gestionare a transferurilor să includă consultări sau discuţii

comune cu reprezentanţii lucrătorilor cu privire la orice program major de transfer. Dacă transferurile regulate au loc din cauza schimbărilor sezoniere, cel mai bine este să se stabilească o procedură standard pentru efectuarea transferurilor, care să fie gestionată de supervizorii departamentelor , dar aceştia ar trebui să fie informaţi cu privire la politicile şi procedurile companiei şi necesitatea de a trata problemele umane implicate cu grijă şi consideraţie.

Regulamentul privind transferul de întreprinderi (protecţia muncii) din 1981 (TUPE) prevedea că, în urma unui transfer de întreprindere care decurge dintr-o fuziune sau achiziţie , toţi angajaţii care lucrează în întreprinderea care urmează a fi transferată se transferă automat în angajarea întreprinderii fuzionate sau a întreprinderii care efectuează achiziţia. În urma transferului, aceştia îşi păstrează termenii şi condiţiile de muncă existente, cu excepţia pensiilor. Angajatorii trebuie să ofere informaţii despre transferul de afaceri către un sindicat recunoscut.

PRACTICI DE PROMOVARE

Scopul procedurilor de promovare a unei companii ar trebui să fie, în primul rând, să permită conducerii să obţină cele mai bune talente disponibile în cadrul companiei pentru a ocupa mai multe posturi de conducere şi, în al doilea rând, să ofere angajaţilor posibilitatea de a-şi avansa în cariera în cadrul companiei, în conformitate cu oportunităţile disponibile (ţinând cont de politicile de egalitate de şanse) şi cu propriile abilităţi.

În orice organizaţie în care există mişcări de promovare frecvente şi în care aranjamentele de promovare cauzează probleme, este recomandabil să existe o politică şi o procedură de promovare care să fie cunoscută atât de conducere, cât şi de angajaţi, iar această procedură ar trebui să ţină seama pe deplin de politicile privind egalitatea de şanse (este adesea încorporată în declaraţiile de politică privind egalitatea de şanse). Punctele de bază care ar trebui incluse într-o astfel de procedură sunt:

- Posturile vacante de promovare trebuie notificate departamentului de resurse umane.
- Posturile vacante ar trebui să fie anunţate intern.
- Managerilor de departamente nu ar trebui să li se permită să refuze promovările într-un timp rezonabil decât dacă persoana a fost în departament mai puţin de, să zicem, un an, sau departamentul a suferit recent pierderi mari prin promovări sau transferuri.
- Oportunităţile de promovare ar trebui să fie deschise tuturor, indiferent de rasă, credinţă, sex sau stare civilă.

LUCRARE FLEXIBILĂ

Gama de modele de lucru posibile, aşa cum sunt enumerate de IRS (2004d) este:

- *Munca cu normă parţială* - orele contractuale ale unui angajat sunt mai mici decât orele standard de normă întreagă, ceea ce poate implica munca orice număr de ore în orice număr de zile.
- *Job-sharing* - orele contractuale sunt împărţite între doi angajaţi, deşi nu neapărat pe o bază de 50/50.
- *Timp liber în loc (TOIL)* - orice ore suplimentare lucrate pot fi luate ca timp liber la o dată ulterioară.
- *Flexitime* - orele de început şi de sfârşit sunt flexibile, cu condiţia să fie în afara orelor de bază, iar orice excedent sau deficit în timpul lucrat să fie reportat în perioada următoare.
- *Munca la domiciliu sau munca la distanţă* - de la zile ocazionale petrecute lucrând acasă sau un aranjament în care un angajat lucrează în întregime de acasă.
- *Pauze în carieră* - concediu fără plată cu înţelegerea că un angajat se poate întoarce la locul de muncă la sfârşitul perioadei convenite.
- *Munca în ture* - stabileşte perioade de lucru, adesea concepute pentru a oferi acoperire 24 de ore ca sistem în trei schimburi sau, uneori, funcţionează ca sistem în două schimburi sau un „tur de amurg", care durează, de exemplu, între orele 17:00 şi 21:00.
- *Schimbul de ture* - angajaţii pot schimba schimburile alocate între ei, înţelegând că va fi asigurată o acoperire completă.
- *Auto-rostering* - angajaţii au responsabilitatea de a negocia schimburile pe care le vor lucra, dar angajatorul stabileşte modelul de schimb.
- *Orele anualizate* - în care orele contractuale sunt calculate pe o perioadă de 12 luni pentru a se potrivi atât nevoilor angajatului, cât şi cererii afacerii.
- *Ore comprimate* - un angajat îşi lucrează numărul standard de ore, dar într-o scală de timp mai scurtă, cum ar fi mai puţine zile.
- *Orele eşalonate* - acest lucru permite ore alternative de începere, pauză şi terminare.
- *Dreptul de concediu suplimentar* - fie plătit, fie neplătit, cu ajustarea necesară a plăţilor salariale.
- *V-time work* - o reducere a orelor pentru o perioadă stabilită.
- *Model unic de lucru* - un aranjament individualizat care poate combina mai multe opţiuni flexibile de lucru.

Sondajul privind relaţiile cu angajaţii în atelier (2005) a constatat că au fost utilizate următoarele aranjamente flexibile:

- Ore redusă - 70 la sută.

- Schimbarea modelului de lucru - 45 la sută.
- Flexitime - 35 la sută.
- Partajarea locurilor de muncă - 31 la sută.
- Munca acasă - 26 la sută.
- Doar pe termen - 20 la sută.
- Ore comprimate - 16 la sută.
- Ore anualizate - 6 la sută.

După cum a raportat IRS (2004d), Yorkshire Building Society are o politică de lucru flexibilă care clarifică disponibilitatea muncii flexibile pentru toţi angajaţii. Trebuie făcut un caz de afaceri pentru a lucra în mod flexibil, iar criteriile utilizate pentru a lua o decizie sunt:

- o analiză a sarcinilor rolului, frecvenţa şi durata acestora;
- fluxul de lucru al rolului, inclusiv o analiză a jurnalului telefonic;
- complexitatea sarcinilor asumate;
- volumul de muncă al rolului, folosind datele de măsurare a muncii acolo unde sunt

disponibile;

- structura departamentului şi resursele de personal;
- nivelul de supraveghere necesar rolului şi suportul disponibil;
- efectul asupra celorlalţi angajaţi a modului de lucru flexibil;
- impactul asupra costurilor noului aranjament;
- alte probleme specifice funcţionării departamentului sau ramurului.

MANAGEMENTUL PRESENȚEI

Managementul prezenţei este procesul de control al absenteismului şi al timpului .

Absenteism

Absentismul este o problemă serioasă. Un sondaj CIPD (IPD 1993a) a stabilit că rata medie de absenţă per angajat era echivalentă cu nouă zile lucrătoare pe an.

Cauzele absenței

Cauzele absenţei au fost analizate de Huczynski şi Fitzpatrick (1989) sub trei rubrici: factori de situaţie de muncă, factori personali şi factori de prezenţă.

Factorii situaţiei postului includ:

- Domeniul de aplicare al locului de muncă - un grad ridicat de repetitivitate a sarcinilor este asociat cu absenteismul, deşi insatisfacţia la locul de muncă în sine este o cauză mai degrabă contributivă decât o cauză principală a absenţei.
- Stresul - se estimează că 40 de milioane de zile lucrătoare se pierd în fiecare an în Marea Britanie din cauza stresului. Acest lucru poate fi atribuit volumului de muncă, condiţiilor proaste de muncă, muncii în schimburi, ambiguităţii sau conflictelor de rol, relaţiilor şi climatului organizaţional.
- Transferurile frecvente de locuri de muncă cresc absenteismul.
- Stilul de management — calitatea managementului, în special a supraveghetorilor imediati , afectează nivelul de absenteism.
- Condiţii fizice de muncă.
- Mărimea grupului de lucru — cu cât organizaţia este mai mare, cu atât rata absenţelor este mai mare.

Factorii personali includ:

- Valorile angajaţilor - pentru unii lucrători, a lucra mai puţin pentru aceeaşi recompensă îmbunătăţeşte înţelegerea încheiată cu angajatorul (chilipirul efort-recompensă). Cercetările au arătat că următoarele rezultate pozitive ale absenţei sunt deosebit de - importante pentru angajaţi: pauză de la rutină, timpul liber, gestionarea afacerilor personale şi o pauză de la colegi.
- Vârsta - angajaţii mai tineri lipsesc mai frecvent decât cei mai în vârstă.
- Sex - femeile sunt mai predispuse la absenţa bolii decât bărbaţii.
- Personalitate - unii oameni sunt predispuşi la absenţe (studiile au remarcat că între 5 şi 10% dintre lucrători reprezintă aproximativ jumătate din absenţa totală, în timp ce câţiva nu lipsesc deloc).

Factorii de participare includ:

- Sisteme de recompensă – pe măsură ce salariul creşte, participarea se îmbunătăţeşte.
- Schemele de plată pentru boală pot creşte absenteismul.

- Normele grupului de lucru pot exercita presiuni pentru sau împotriva prezenței.

Controlul absenteismului

Absentismul poate fi perturbator și costisitor. Trebuie controlat. Pașii necesari pentru a realiza un control eficient al absențelor sunt:

- *angajamentul* conducerii de a reduce costul absenteismului;
- *încredere* - controlul absenteismului este mai probabil să fie realizat dacă angajații sunt de încredere - companiile care funcționează pe această bază oferă prestații de boală pentru toți lucrătorii și se bazează pe angajamentul și motivația angajaților lor (pe care lucrează din greu pentru a-și atinge) pentru a minimiza abuzul, dar își rezervă dreptul de a revizui indemnizația de boală dacă nivelul absenței de boală este inacceptabil;
- *informație* - din păcate, o abordare de încredere nu va funcționa neapărat și sunt necesare informații serioase și precise despre absență - aceasta poate fi furnizată de sisteme computerizate;
- *o politică de prezență documentată* , care explică punctele de vedere ale organizației cu privire la absen teism și regulile pentru plata de boală;
- *instruire regulată pentru manageri și liderii de echipă* care să le asigure că sunt conștienți de responsabilitățile lor pentru controlul absenteismului și indică acțiunile pe care le pot întreprinde;
- *determinarea managerilor să efectueze interviuri pentru revenirea la locul de muncă* pentru a primi angajații înapoi și, dacă este cazul, să se întrebe despre cauza absenței și ce poate fi făcut de către angajat sau manager pentru a reduce evenimentele viitoare;
- *comunicări* care informează angajații de ce este important controlul absențelor;
- *consiliere* pentru angajați la interviurile de reîntoarcere la locul de muncă care oferă sfaturi cu privire la orice probleme de prezență pe care le-ar putea avea și creează încredere;
- *procedura disciplinara* - aceasta trebuie operata corect si consecvent.

În plus, după cum a raportat IRS (2004d): „Este acum din ce în ce mai recunoscut faptul că oferirea angajaților de opțiuni flexibile de lucru poate juca un rol semnificativ în dezvoltarea unei soluții mai pozitive și de durată pentru neprezentare". Într-un sondaj realizat de Fundația pentru muncă privind maximizarea prezenței (2003a), 36% dintre respondenți au menționat modelele flexibile de lucru ca fiind una dintre cele mai eficiente cinci moduri de a gestiona prezența și de a reduce absența.

Importanța păstrării contactului cu angajații absenți din cauza bolii a fost subliniată de Executivul pentru sănătate și siguranță (HSE) și IRS. Orientările HSE (2004b) pentru angajați confirmă faptul că menținerea contactului reprezintă un factor cheie în a ajuta angajații să se întoarcă la locul de muncă după o absență pe termen lung. Cu toate acestea, ei observă că contactul poate fi un subiect sensibil, deoarece unii angajați se pot simți presați să se întoarcă

la muncă prea devreme. HSE sugerează că discuţiile cu personalul absent trebuie să se concentreze în mod clar pe bunăstarea angajatului şi pe întoarcerea acestuia la locul de muncă. Managerii trebuie să abordeze problemele în care angajatul ar putea avea nevoie de ajutor şi, de asemenea, ce poate face angajatorul pentru a-şi ajuta întoarcerea la locul de muncă. IRS (2005) a raportat că sondajul lor privind absenţa pe termen lung a arătat că „contactul uşor şi regulat cu angajaţii aflaţi în concediu medical duce la o întoarcere mai rapidă la locul de muncă". Cea mai des folosită metodă de contact este scrisoarea (65%) urmată de apelurile telefonice la domiciliul angajatului de către managerul lor de linie (57%) sau de către departamentul HR (55%). Vizitele la domiciliul angajatului sunt folosite mai rar. Multe organizaţii au politici sau note de orientare care stipulează metoda, momentul şi frecvenţa contactelor.

ȘANSE EGALĂ

Politicile privind egalitatea de şanse au fost luate în considerare în Capitolul 10. Pentru a le pune în aplicare, următorii paşi-cheie sunt stabiliţi în codul de conduită din 2002 al Chartered Institute of Personnel and Development:

1. *Procesul de recrutare* :
   - să aibă fişe de post precise, actualizate, care nu sunt părtinitoare de sex;
   - evitaţi criteriile de muncă supra-umflate în specificaţiile personale;
   - verificaţi dacă cerinţele postului sunt într-adevăr necesare postului şi nu sunt o reflectare a practicilor tradiţionale părtinitoare;
   - fereşte-te de stereotipurile de sex/rasă în reclame şi în literatura de recrutare .
2. *Interviul - pentru a reduce părtinirea interviului:*
   - să ofere instruire tuturor celor care desfăşoară interviuri de selecţie;
   - să se asigure că numai intervievatorii instruiţi efectuează interviuri preliminare;
   - evitaţi întrebările discriminatorii, deşi interviurile pot discuta cu solicitanţii orice circumstanţe domestice sau personale care ar putea avea un efect negativ asupra performanţei la locul de muncă, atâta timp cât acest lucru se face fără a se face presupuneri bazate pe sexul solicitantului.
3. *Antrenament:*
   - să verifice dacă femeile şi bărbaţii au şanse egale de a participa la programe de formare şi dezvoltare;
   - să aducă întârzieri în programe de formare;
   - să se asigure că criteriile de selecţie pentru formare nu discriminează femeile;
   - luaţi în considerare utilizarea unor prevederi pozitive de formare pentru femei şi minorităţi etnice.
4. *Promoţie:*

- îmbunătăţirea procedurilor de evaluare a performanţei pentru a minimiza părtinirea;
- evitarea perpetuării efectelor practicilor discriminatorii din trecut în selecţia pentru promovare;
- nu presupuneţi că femeile sau minorităţile nu doresc promovare.

MONITORIZARE ETNICĂ

Ghidul Comisiei pentru Egalitate Rasală (CRE) privind monitorizarea etnică recomandă ca analizele forţei de muncă să fie efectuate suficient de detaliat pentru a arăta dacă există o subreprezentare în locuri de muncă şi clase mai calificate, precum şi dacă există concentraţii generale de angajaţi din minorităţile etnice în anumite locuri de muncă, niveluri sau departamente din organizaţie. Chartered Institute of Personal and Development Equal Opportunities Code afirmă că cele mai importante procese de monitorizat sunt recrutarea şi selecţia, deoarece acestea sunt uşor influenţate de prejudecăţi sau discriminare indirectă. Dar proporţia minorităţilor etnice la diferite niveluri în organizaţie ar trebui, de asemenea, verificată în mod regulat.

CRE a sugerat că monitorizarea etnică ar trebui să colecteze informaţii despre angajare în conformitate cu următoarele clasificări etnice:

- alb;
- negru-caraibean;
- negru-african;
- negru-altul;
- Indian;
- Pakistanez;
- Bangladesh;
- Chinez;
- altele (cei care se descriu în această categorie ar trebui invitaţi să ofere informaţii suplimentare).

Rezultatele monitorizării etnice ar trebui utilizate pentru a stabili dacă:

- în comparaţie cu forţa de muncă în ansamblu, sau în comparaţie cu piaţa locală de muncă, lucrătorii din minorităţile etnice sunt semnificativ sub sau suprareprezentaţi în orice zonă;

- un număr reprezentativ de minorităţi etnice solicită şi sunt acceptate pentru locuri de muncă;
- proporţii mai mari sau mai mici de angajaţi din minorităţile etnice părăsesc organizaţia;
- există diferenţe în proporţia membrilor minorităţilor etnice.

Dacă este necesar, acţiuni pozitive afirmative, aşa cum sunt recomandate de CRE, pot fi întreprinse pe următoarele direcţii:

- anunţuri de angajare concepute pentru a ajunge la membrii grupurilor subreprezentate;
- utilizarea agenţiilor de ocupare a forţei de muncă şi a birourilor de carieră în zonele în care sunt concentrate aceste grupuri;
- recrutarea şi formarea pentru absolvenţii şcolii menite să ajungă la membrii acestor grupuri;
- încurajarea angajaţilor din aceste grupuri să aplice pentru oportunităţi de promovare sau transfer;
- instruire pentru promovare sau formare de calificare pentru angajaţii acestor grupuri cărora le lipseşte o expertiză specială, dar prezintă potenţial.

GESTIONAREA DIVERSITATII

CIPD (2005b) precizează că:

> Diversitatea este un termen incluziv bazat pe recunoașterea tuturor tipurilor de diferențe. Este vorba despre „a prețui pe toată lumea ca individ". Recunoaște că oamenii din medii diferite pot aduce idei și percepții proaspete... ceea ce poate face munca realizată mai eficientă și produsele și serviciile mai bune. Diversitatea este un concept incluziv care acoperă toate tipurile de diferențe care depășesc înțelegerea tradițională a ceea ce înseamnă egalitatea de șanse.

După cum este descris de Kandola şi Fullerton (1998):

> Conceptul de bază al gestionării diversității acceptă faptul că forța de muncă este formată dintr-o populație diversă de oameni. Diversitatea constă în diferențe vizibile și invizibile, care vor include factori precum sex, vârstă, origine, rasă, dizabilitate, personalitate și stil de muncă. Se bazează pe premisa că valorificarea acestor diferențe va crea un mediu productiv în care toată lumea se simte apreciată, în care talentele lor sunt utilizate pe deplin și în care obiectivele organizaționale sunt îndeplinite.

Gestionarea diversităţii înseamnă a ne asigura că toţi oamenii îşi maximizează potenţialul şi contribuţia la organizaţie. Înseamnă a pune în valoare diversitatea, adică a valorifica diferenţele dintre oameni şi diferitele calităţi pe care le aduc la locul de muncă, ceea ce poate duce la dezvoltarea unui mediu mai profitabil şi mai productiv .

Kandola şi Fullerton citează următoarele 10 iniţiative cele mai de succes adoptate de organizaţii care urmăresc politici de diversitate:

1. introducerea de drepturi şi beneficii egale pentru lucrătorii cu normă parţială (comparativ cu lucrătorii cu normă întreagă);
2. permiţând flexibilitate în cerinţele uniforme/vestimentare;
3. acordarea de timp liber pentru îngrijirea persoanelor aflate în întreţinere peste cel impus de lege, de exemplu concediu prelungit de maternitate/paternitate;
4. beneficiile acordate pentru partenerii angajaţilor sunt disponibile în mod egal pentru partenerii de acelaşi sex şi pentru partenerii de sex diferit;
5. cumpărarea de echipamente specializate, de exemplu tastaturi braille;
6. angajarea de ajutoare/semnatori pentru cei care au nevoie de ei;
7. formarea formatorilor în egalitatea de şanse;
8. eliminarea criteriilor de vârstă din deciziile de selecţie;
9. acordarea de asistenţă în îngrijirea copilului;
10. permiţând personalului să ia pauze în carieră.

Ei folosesc acronimul MOSAIC pentru a descrie caracteristicile unei organizaţii orientate spre diversitate:

Misiune şi valori care sunt puternice şi pozitive şi în care gestionarea eficientă a diversităţii de succes este un obiectiv necesar pe termen lung.

obiective şi corecte există în cadrul organizaţiei şi acestea sunt auditate în mod regulat pentru a se asigura că puterea nu se află în reţelele informale şi că niciun grup de angajaţi nu domină la niciun nivel.

calificate , conştiente de efectele părtinirilor şi prejudecăţilor asupra luării deciziilor, şi managerii care gestionează eficient diversitatea, subliniind în acelaşi timp excelenţa în performanţa individuală şi a echipei.

activă înseamnă că organizaţia orientată spre diversitate va arăta o flexibilitate crescândă, nu numai în tiparele sale de lucru, ci şi în practicile, politicile şi procedurile sale.

Concentrare individuală - organizaţiile trebuie să se ferească de o medie a diferenţelor sau asemănărilor de grup prin crearea de grupuri segregate.

C ultură care dă putere realizată prin deschidere, generând încredere între toţi indivizii prin absenţa prejudecăţilor şi discriminării.

ACTUL PROTECȚIA DATELOR

Legea privind protecţia datelor (1998) este construită în jurul celor opt principii de protecţie a datelor incluse în Legea privind protecţia datelor din 1984. Cel mai important dintre acestea este ca datele să fie accesibile persoanelor în cauză, care le pot corecta sau șterge, după caz. Legea din 1998 acoperă înregistrările menţinute manual (de exemplu, sistemele de arhivare), precum şi înregistrările deţinute într-o bază de date computerizată. De asemenea, prevede restricţii privind prelucrarea datelor sensibile, care includ date privind originea rasială sau etnică, opiniile politice, convingerile religioase, apartenenţa la sindicat, sănătatea fizică sau mintală, viaţa sexuală şi comiterea sau presupusa comitere a oricărei infracţiuni. Conform legii, angajaţii trebuie să îşi dea consimţământul explicit pentru prelucrarea datelor cu caracter personal, în special a datelor sensibile.

HĂRȚUIRE SEXUALĂ

Din păcate, hărţuirea sexuală a fost întotdeauna o caracteristică a vieţii la locul de muncă. Poate că nu este întotdeauna atât de flagrant astăzi precum a fost în trecut, dar este încă acolo, sub forme mai mult sau mai puţin subtile, şi este la fel de neplăcut.

Persoanele supuse hărţuirii pot intra în justiţie, dar, desigur, politica companiei trebuie să fie clară că nu va fi tolerată.

Probleme de a face față hărțuirii

Prima problemă întâlnită întotdeauna în eliminarea hărţuirii sexuale este că poate fi dificil să se depună un caz clar. O acuzaţie de hărţuire poate fi greu de dovedit dacă nu există martori. Iar cei care se complace în această practică au, de obicei, grijă să o efectueze în mod individual. În această situaţie, poate fi vorba despre cuvântul unei persoane împotriva celui al altuia. Hărţuitorul, aproape inevitabil bărbat, recurge la două apărări: una, că nu a avut loc („totul era în mintea ei"); şi doi, că dacă s-a întâmplat ceva, a fost provocat de comportamentul femelei. În aceste situaţii, cine se ocupă de dosar trebuie să exercite judecată şi să încerce, oricât de greu ar fi, să înlăture orice prejudecată în favoarea cuvântului bărbatului, femeii, şefului sau subalternului.

A doua problemă este că victimele hărţuirii sexuale nu sunt adesea dispuse să ia măsuri şi, în practică, o fac rar. Acest lucru se datorează dificultăţii reale sau percepute de a-şi dovedi cazul. Dar ei pot simţi, de asemenea, că nu vor primi un proces echitabil şi sunt îngrijoraţi de efectul pe care îl vor avea astfel de acuzaţii asupra modului în care sunt trataţi de şeful sau colegii lor în viitor - indiferent dacă îşi vor justifica sau nu acuzaţia.

A treia şi poate cea mai adâncă şi dificilă problemă dintre toate este că hărţuirea sexuală poate face parte din cultura organizaţiei - un mod de viaţă, o „normă", practicată la toate

nivelurile.

Soluții

Nu există soluţii uşoare la aceste probleme. Poate fi foarte greu să eradicaţi complet hărţuirea sexuală. Dar trebuie depus un efort pentru a face faţă acesteia şi ar trebui luate în considerare următoarele abordări:

1. Emiteţi o declaraţie clară din partea directorului executiv conform căreia hărţuirea sexuală nu va fi tolerată. Cerinţa absolută de a trata toţi oamenii în mod egal, indiferent de sex, rol, crez, orientare sexuală sau dizabilitate, ar trebui să fie una dintre valorile fundamentale ale organizaţiei. Acest lucru ar trebui să fie întărit de condamnarea explicită a hărţuirii ca o contravenţie directă şi inacceptabilă a acestei valori.
2. Susţineţi declaraţia de valoare cu o directivă de politică privind hărţuirea sexuală (vezi capitolul 8) care explică mai detaliat cum o deplânge compania, de ce nu este acceptabilă și ce pot face persoanele care cred că sunt supuse hărţuirii.
3. Întăriţi valorile şi declaraţiile de politică prin comportament la nivel superior, ceea ce demonstrează că nu sunt doar cuvinte, ci că aceste îndemnuri au sens.
4. Asiguraţi-vă că politica companiei privind hărţuirea este menţionată clar în cursurile de iniţiere şi este transmisă tuturor sub forma unui memento puternic privind promovarea .
5. Faceţi aranjamente pentru ca angajaţii supuși hărţuirii sexuale să poată solicita sfaturi, sprijin şi consiliere în deplină încredere, fără nicio obligaţie de a depune o plângere în continuare. Un consilier poate fi desemnat să ofere sfaturi şi asistenţă care acoperă funcţii precum:
   - oferirea de îndrumări privind gestionarea problemelor de hărţuire sexuală;
   - asistarea la rezolvarea problemelor în mod informal prin căutarea, cu acordul reclamantului, a unui interviu confidenţial şi voluntar cu persoana reclamată pentru a urmări o soluţie fără resurse la procedura formală disciplinară sau de reclamaţie;
   - asistenţă la depunerea unei plângeri dacă angajatul doreşte să depună o plângere oficială;
   - asigurarea unui angajament, după caz, din partea persoanei care face obiectul plângerii de a opri comportamentul care a provocat infracţiune;
   - consilierea părţilor cu privire la conduita lor viitoare atunci când o problemă a fost rezolvată fără a recurge la proceduri formale.
6. Creaţi o procedură specială pentru audierea plângerilor privind hărţuirea sexuală - procedura normală de reclamaţie poate să nu fie potrivită deoarece hărţuitorul sexual ar putea fi şeful de linie al angajatului. Procedura ar trebui să prevadă angajaţii să-şi depună plângerea unei persoane de sexul lor, dacă doresc acest lucru.
7. Gestionează investigaţiile plângerilor cu sensibilitate şi respectând drepturile atât ale

reclamantului, cât şi ale acuzatului. Asiguraţi-vă că audierile se desfăşoară în mod echitabil, ambelor părţi având şanse egale de a-şi prezenta cazul. Principiile justiţiei naturale menţionate mai devreme în acest capitol ar trebui să prevaleze. Trebuie avut grijă să ne asigurăm că carierele şi reputaţia niciunei părţi nu sunt afectate în mod nedrept.

8. Acolo unde a avut loc hărţuirea sexuală, reprimaţi-o. Ar trebui să se precizeze în poliţă că este considerată abatere industrială gravă şi, dacă se dovedeşte, face persoana pasibilă de concediere imediată. Pedepsele mai puţin severe pot fi rezervate pentru cazuri minore, dar ar trebui să existe întotdeauna un avertisment că repetarea va duce la concediere.
9. Asiguraţi-vă că toată lumea este conştientă de faptul că organizaţia ia măsuri atunci când este necesar pentru a-i pedepsi pe cei care se complace la hărţuire sexuală.
10. Oferiţi instruire managerilor şi liderilor de echipă pentru a se asigura că politica este - implementată în mod corespunzător şi pentru a-i face conştienţi de responsabilitatea lor directă de a preveni hărţuirea şi de a lua măsuri în cazul în care se întâmplă.

FUMAT

Politicile privind fumatul la locul de muncă sunt concepute pentru a oferi angajaţilor un loc de muncă sănătos şi eficient şi pentru a evita conflictele. O politică de fumat ar trebui elaborată în consultare cu angajaţii şi poate implica utilizarea unui sondaj de opinie. Majoritatea fumătorilor sunt de acord cu dreptul nefumătorilor de a lucra în aer liber de fum de tutun. Politicile privind fumatul pot implica interzicerea totală a tuturor fumatului, cu excepţia, de obicei, într-o zonă permisă pentru fumat, departe de locul de muncă. Amintiţi-vă că fumătorii au anumite drepturi şi că o interdicţie în toate zonele poate fi opresivă. Uneori, prin acord, există o interdicţie parţială cu zone de lucru separate pentru cei care doresc să fumeze. Bucătăriile şi ascensoarele sunt întotdeauna zone de nefumători, iar camerele de odihnă sunt în general.

Uneori este oportun să se introducă interdicţii de fumat în etape, începând cu restricţionarea fumatului în sălile de şedinţe, coridoare şi cantine înainte de a extinde restricţia la alte zone comune şi de lucru.

Abuzul de substanțe la locul de muncă

Abuzul de substanţe este consumul de alcool, droguri sau alte substanţe care provoacă dificultăţi la locul de muncă, cum ar fi absenteismul, standardele scăzute de performanţă şi problemele interpersonale , de exemplu, reacţiile imprevizibile la critici, paranoia, iritabilitatea, evitarea colegilor, împrumutul de bani sau abuzul fizic sau verbal asupra colegilor. Este necesară o politică privind modul de abordare a incidentelor de abuz de substanţe (a se vedea

capitolul 8) deoarece:

- mulţi angajatori au unii angajaţi cu o problemă cu băutura şi, eventual, cu o problemă cu drogurile;
- abuzul de substanţe poate fi rezultatul presiunilor de muncă, pentru care angajatorii trebuie să-şi asume o anumită responsabilitate;
- angajatorilor li se cere să menţină un mediu de lucru sigur şi sănătos.

BULLYING

Bullying-ul este o formă de hărţuire şi poate fi foarte neplăcută. Este poate unul dintre cele mai dificile aspecte ale relaţiei cu angajaţii de controlat - poate fi greu de demonstrat că a avut loc agresiunea şi angajaţii pot fi foarte reticenţi să se plângă de un şef care agresează, pur şi simplu pentru că el sau ea este un agresor. Dar asta nu înseamnă că organizaţia ar trebui să ignore problema. Ar trebui publicată o politică care să afirme că hărţuirea constituie un comportament inacceptabil şi care indică faptul că cei care se complac în practică se pot confrunta cu măsuri disciplinare severe. Trebuie anunţat că oricine este agresat are dreptul să discute problema cu cineva din departamentul de resurse umane sau să depună o plângere, iar în astfel de discuţii angajaţii ar trebui să aibă şi dreptul de a fi însoţiţi de un reprezentant .

Dar, după cum afirmă CIPD (2005a): „Abordarea unui subiect dificil şi complex, cum ar fi hărţuirea la locul de muncă, înseamnă mult mai mult decât a avea o politică în manualul personalului. Nu este vorba doar despre o absenţă a negativelor, ci despre definirea şi promovarea activă a relaţiilor de lucru pozitive.' Accentul, conform CIPD, trebuie să fie pe construirea unei culturi a respectului cu următoarele caracteristici:

- Comportamentele pozitive pe care toată lumea le poate aştepta unul de la celălalt sunt definite şi comunicate.
- Toată lumea este sprijinită să accepte responsabilitatea pentru comportamentul şi acţiunile sale. Bătăuşii nu sunt pedepsiţi şi izolaţi, ci ajutaţi să recunoască impactul comportamentelor lor şi să se schimbe.

- Toată lumea îşi asumă responsabilitatea de a găsi soluţii.
- Comportamentul unei echipe de top este considerat vital în consolidarea comportamentelor pozitive şi crearea unei culturi care depăşeşte expresia.
- Prietenii/ascultătorii interni şi mediatorii instruiţi pot, de asemenea, ajuta la tratarea hărţuirii într-un stadiu incipient înainte ca conflictul să devină înrădăcinat, relaţiile să se rupă şi să fie luate rute mai formale.

SIDA

Nu există motive logice pentru care SIDA ar trebui tratată diferit de orice altă boală pe care angajaţii le-ar putea avea, dintre care multe sunt contagioase, iar unele sunt fatale. Cu toate acestea, SIDA este o boală înspăimântătoare şi ameninţătoare, care a primit o publicitate enormă şi nu toate au fost exacte. Din acest motiv, este necesară elaborarea unei politici a companiei (vezi capitolul 8).

E-MAIL-uri

Din ce în ce mai mult, companiile reprimă personalul care utilizează e-mailurile la locul de muncă în scopuri private (de exemplu, cumpărături online), navighează pe internet sau trimit e-mailuri pornografice prin intranetul companiei. Angajatorii sunt îngrijoraţi de pierderea de timp şi de bani şi de nedorirea materialelor pornografice sau defăimătoare care sunt distribuite în birou. Prin urmare, adesea introduc politici care afirmă că trimiterea de e-mail-uri ofensatoare este interzisă şi că expeditorii unor astfel de mesaje sunt supuşi procedurilor disciplinare normale. De asemenea, pot interzice orice navigare sau descărcare de materiale care nu au legătură cu afacerea, deşi acest lucru poate fi dificil de aplicat. Unele companii au crezut întotdeauna că utilizarea rezonabilă a telefonului este acceptabilă şi că această politică poate fi extinsă la e-mailuri.

Dacă se decide că e-mailurile angajaţilor ar trebui monitorizate pentru a verifica utilizarea excesivă sau inacceptabilă, atunci aceasta ar trebui inclusă într-o politică de e-mail, aşa cum este stabilită în Capitolul 8.

Poziţia juridică trebuie luată în considerare. Reglementările privind practicile legale în afaceri (2000) permit accesul angajatorilor la e-mailuri atâta timp cât aceştia au luat măsuri rezonabile pentru a informa părţile în cauză. Totuşi, Codul de Practică emis de Comisia pentru Protecţia Datelor sugerează ca angajatorii să nu verifice site-urile accesate de angajaţi, ci să clarifice ce poate sau nu poate fi descărcat. Codul sugerează, de asemenea, că termenul „pornografie" nu este suficient de precis, iar comisarul nu consideră că trebuie să existe o interdicţie privind descărcarea de materiale necorespunzătoare chiar dacă alţi angajaţi consideră că este ofensator şi că angajatorii ar trebui să se ocupe pur şi simplu de cazurile pe măsură ce apar. Mulţi angajatori le poate fi greu să accepte această sugestie, dar „proporţionalitate" este necesară în tratarea oricăror probleme, adică pot exista situaţii în care o concediere pentru „abatere gravă" este inadecvată, iar angajatorii ar trebui să fie conştienţi de faptul că descărcarea de materiale necorespunzătoare se poate face în mod nevinovat.

ECHIlibrul vieții-muncă

Practicile de angajare pentru echilibrul dintre viaţa profesională şi viaţa personală sunt preocupate de a oferi angajaţilor posibilitatea de a echilibra ceea ce fac la locul de muncă cu responsabilităţile şi interesele pe care le au în afara muncii şi astfel să reconcilieze pretenţiile concurente de muncă şi acasă, satisfacându-şi propriile nevoi, precum şi pe cele ale angajatorilor lor. Termenul echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată a înlocuit în mare măsură „politica favorabilă familiei". După cum explică Kodz *et al* (2002), principiul echilibrului dintre viaţa profesională şi viaţa privată este că: „Ar trebui să existe un echilibru între munca unui individ şi viaţa sa în afara muncii şi că acest echilibru ar trebui să fie sănătos".

Aşa cum este definit de Work Foundation (2003b), conceptul de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată se referă la „despre angajaţii care ating un echilibru satisfăcător între activităţile profesionale şi non-muncă (adică responsabilităţile părinteşti şi îndatoririle de îngrijire mai largi, precum şi alte activităţi şi interese). Work Foundation recomandă ca afacerile practice de zi cu zi şi nevoile aferente să fie luate în considerare atunci când organizaţiile îşi propun să selecteze gama de opţiuni de muncă şi viaţă care ar trebui să fie puse la dispoziţie personalului, fie pe o bază colectivă (cum ar fi aranjamentele de orar flexibil), fie la nivel individual (de exemplu, permiţând unui individ să treacă la dispoziţii de lucru pe termen). Solicitările individuale pentru anumite aranjamente de lucru trebuie, în general, să fie luate în considerare de la caz la caz, dar este important să existe o cultură care să nu descurajeze angajaţii să facă astfel de solicitări. Pe lângă teama de reacţia managerilor de linie, riscul de deteriorare a carierei este un motiv comun pentru adoptarea slabă a aranjamentelor de echilibrare a vieţii profesionale. Conducerea de linie va trebui să fie convinsă că măsurile de echilibrare între viaţa profesională şi viaţa privată sunt importante şi dau rezultate în ceea ce priveşte implicarea sporită.

IRS (2002) consideră că „Munca flexibilă este considerată cea mai practică soluţie pentru stabilirea unui echilibru eficient între viaţa profesională şi viaţa privată". Termenul „muncă flexibilă" acoperă programul flexibil, lucrul la domiciliu, munca cu fracţiune de normă, săptămânile de lucru comprimate, orele anualizate, partajarea locurilor de muncă şi munca numai pe termen. De asemenea, se referă la schemele speciale de concediu, care oferă angajaţilor libertatea de a răspunde la o criză domestică sau de a lua o pauză în carieră fără a le pune în pericol statutul de angajare. De exemplu, ASDA operează o serie de scheme concepute pentru a oferi îngrijitorilor şi altora flexibilitatea de a menţine un echilibru sănătos între muncă şi viaţă privată. Opţiunile de muncă şi viaţă disponibile pentru „colegii" ASDA includ concediu pentru îngrijirea copilului, schimbul de ture şi concediu pentru studii.

Cu toate acestea, aşa cum subliniază IRS, echilibrul dintre viaţa profesională şi viaţa privată este mai mult decât munca flexibilă: „Crearea unui mediu în care personalul care optează să lucreze flexibil şi cei care ridică probleme de viaţă profesională va necesita o schimbare culturală în multe organizaţii, susţinută de sprijin la nivel superior".

Kodz *et al* (2002) citează cifre dintr-un sondaj IES care a arătat următoarea proporţie de angajaţi care oferă o anumită formă de flexibilitate:

- Munca cu fracţiune de normă - 76 la sută.
- Concediu de îngrijire - 55 la sută.
- Orele variate - 38 la sută.
- Concediu de compasiune - 38 la sută.
- Pauze în carieră - 27 la sută.
- Consiliere la locul de muncă sau gestionarea stresului - 26 la sută.
- Lucrul de acasă - 22 la sută.
- Flexitime - 11 la sută.
- Timp de lucru pe termen - 6 la sută.
- Ajutor la îngrijirea copilului în vacanţele şcolare - 6 la sută.
- Partajarea locurilor de muncă - 5 la sută.
- Orele reduse - 4%.
- Creşă - 1 la sută.

Respondenţii la sondaj au indicat că implementarea cu succes a practicilor de echilibrare a vieţii profesionale a necesitat o schimbare a culturii şi a atitudinilor în cadrul organizaţiei . De asemenea, managerii de linie au un rol cheie.

Sondajul Work Foundation (2003b) privind echilibrul dintre viaţa profesională şi viaţa privată a stabilit că cele mai frecvente măsuri de echilibrare între viaţa profesională şi viaţa privată luate de angajatori au fost acordarea de muncă cu fracţiune de normă (90%), concediul de familie/de urgenţă (85%) şi concediul general fără plată (78%). Politicile formale sunt cel mai probabil să se găsească în organizaţiile din sectorul public şi voluntar (35%) şi cel mai puţin probabil să fie găsite în industria prelucrătoare (14%). Rezistenţa managementului este cea mai frecventă dificultate întâmpinată în introducerea politicilor de echilibru între viaţa profesională şi cea privată.

Însă, sondajul privind echilibrul dintre viaţa profesională şi viaţa privată realizat de DTI în 2003 a constatat că există un nivel ridicat de sprijin în rândul angajatorilor (65 la sută). Dar 65% au spus că nu a fost uşor. O mare parte a angajatorilor (74 la sută) crede că oamenii care lucrează flexibil sunt la fel de probabil să fie promovaţi ca şi cei care nu o fac.

Sondajul DTI a stabilit că beneficiile solicitate pentru introducerea politicilor de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată au fost:

- îmbunătăţirea productivităţii şi a calităţii muncii;
- angajament şi moral îmbunătăţit;
- fluctuaţie redusă de personal;
- absenţă ocazională redusă;
- utilizarea îmbunătăţită a noilor recruţi.

Politicile de echilibru între viaţa profesională şi viaţa privată pot reduce absenţa şi pot ajuta la abordarea moralului scăzut şi a gradelor ridicate de stres care pot duce la probleme de reţinere, deoarece angajaţii se obosesc să jongleze cu responsabilităţile de viaţă şi de muncă. Cercetarea efectuată de Institutul de Studii privind Ocuparea Forţei de Muncă (Kodz *et al,* 2002) a identificat angajaţii care stau mai mult în firme din cauza accesului la aranjamente flexibile de lucru.

58

Proceduri HRM

Procedurile de management al resurselor umane stabilesc modalităţile în care anumite acţiuni care privesc oamenii ar trebui să fie efectuate de către conducere sau managerii individuali. De fapt, ele constituie o abordare formalizată pentru a trata chestiuni specifice de politică şi practică. Acestea ar trebui să fie diferenţiate de politicile de resurse umane, aşa cum sunt descrise în Capitolul 10. Acestea descriu abordarea pe care o adoptă organizaţia faţă de diferitele aspecte ale managementului oamenilor şi definesc aspectele cheie ale relației de muncă. Acestea servesc ca linii directoare privind practicile de management al oamenilor, dar nu stabilesc neapărat cu precizie paşii care ar trebui să fie luaţi în anumite situaţii. Procedurile sunt mai exigente. Ele precizează ce *trebuie* făcut, precum şi cum să facă acest lucru. Este de dorit ca procedurile cheie HRM să fie scrise pentru a se asigura că politicile de resurse umane sunt aplicate în mod consecvent şi în conformitate atât cu cerinţele legale, cât şi cu considerentele etice. Existenţa unei proceduri scrise şi bine mediatizate asigură că toată lumea ştie cu exactitate ce paşi trebuie întreprinşi atunci când se confruntă cu anumite probleme semnificative şi posibil recurente la angajare.

Introducerea sau dezvoltarea procedurilor de resurse umane ar trebui să fie efectuată în consultare cu angajaţii şi, după caz, cu reprezentanţii acestora. Este esenţial să se informeze pe toată lumea despre modul în care funcţionează procedurile şi ar trebui publicate fie într-un manual al angajaţilor, fie ca document separat. Managerii de linie pot avea nevoie de instruire specială cu privire la modul în care ar trebui să aplice procedurile, iar departamentul de resurse umane ar trebui să ofere îndrumări ori de câte ori este necesar. HR va avea în mod normal responsabilitatea de a se asigura că procedurile sunt urmate în mod consecvent.

Principalele domenii în care sunt necesare proceduri sunt cele care se referă la gestionarea plângerilor şi a problemelor disciplinare, de capacitate şi de redundanţă.

PROCEDURA DE RECLAMARE

Procedurile de reclamaţie explică politica privind gestionarea plângerilor şi modul de abordare a acestora. Un exemplu de procedură de reclamaţie este prezentat mai jos.

Procedura de reclamație

POLITICA

Politica companiei este ca angajaţii să:

- să li se acorde o audiere echitabilă de către supervizorul sau managerul lor imediat cu privire la orice nemulţumiri pe care ar dori să le ridice;
- au dreptul de a face apel la un manager mai înalt împotriva unei decizii luate de supervizorul sau managerul lor imediat;
- au dreptul de a fi însoțiți de un coleg de muncă la alegere, atunci când formulează o plângere sau contestă o decizie.

Scopul procedurii este de a soluționa reclamația cât mai aproape posibil de punctul de origine.

PROCEDURĂ

Principalele etape prin care poate fi formulată o plângere sunt următoarele:

1. Angajatul ridică problema cu liderul sau managerul imediat al echipei şi poate fi însoţit de un coleg de angajat la alegerea sa.
2. Dacă angajatul nu este mulţumit de decizie, acesta solicită o întâlnire cu un membru al conducerii care este mai înalt decât liderul echipei sau managerul care a auzit iniţial reclamaţia. Această şedinţă are loc în termen de cinci zile lucrătoare de la solicitare şi la care participă managerul, managerul responsabil cu personalul, angajatul care face contestaţie împotriva deciziei şi, dacă se doreşte, reprezentantul acestuia. Managerul responsabil cu personalul înregistrează rezultatul întâlnirii în scris şi eliberează copii tuturor celor implicaţi.
3. Dacă angajatul nu este încă mulţumit de decizie, el sau ea poate face apel la directorul

corespunzător. Şedinţa de examinare a acestei contestaţii are loc în termen de cinci zile lucrătoare de la cerere şi la care participă directorul, managerul responsabil cu personalul, angajatul care face contestaţia şi, dacă se doreşte, reprezentantul acestuia. Managerul responsabil cu personalul înregistrează rezultatul acestei întâlniri în scris şi eliberează copii tuturor celor implicaţi.

PROCEDURA DISCIPLINARA

Procedurile disciplinare stabilesc etapele prin care ar trebui să treacă orice acţiune disciplinară. Un exemplu este dat mai jos.

Procedura disciplinara (partea 1)

POLITICA

Politica companiei este ca, dacă trebuie luate măsuri disciplinare împotriva angajaţilor, aceasta ar trebui:

- să fie întreprins numai în cazurile în care există un motiv întemeiat şi dovezi clare;
- să fie adecvate naturii infracţiunii care a fost săvârşită;
- să fie în mod demonstrabil echitabil şi consecvent cu acţiunile anterioare în circumstanţe similare ;
- au loc numai atunci când angajaţii cunosc standardele la care se aşteaptă de la ei sau regulile cu care trebuie să se conformeze;
- să permită angajaţilor dreptul de a fi reprezentaţi de un reprezentant sau de un coleg în timpul oricărei proceduri oficiale;
- să permită angajaţilor dreptul de a şti exact ce acuzaţii sunt formulate împotriva lor şi de a răspunde la acele acuzaţii;
- permite angajaţilor dreptul de a face apel împotriva oricărei măsuri disciplinare.

REGULI

Compania este responsabilă să se asigure că regulile actualizate sunt publicate şi disponibile pentru toţi angajaţii.

PROCEDURĂ

Procedura se desfăşoară în următoarele etape:

1. *Avertisment informal.* Un avertisment verbal sau informal este dat salariatului în primă instanţă sau în cazurile de contravenţie. Avertismentul este administrat de liderul imediat al echipei sau managerul angajatului.
2. *Avertisment formal.* Un avertisment formal scris este dat salariatului în prima instanţă a unor infracţiuni mai grave sau după cazuri repetate de infracţiuni minore. Avertismentul este administrat de liderul sau managerul imediat al echipei al angajatului - precizează natura exactă a abaterii şi indică orice acţiune disciplinară viitoare care va fi luată împotriva angajatului dacă abaterea este repetată într-un termen specificat. O copie a avertismentului scris se plasează în dosarul de evidenţă a personalului salariatului dar se distruge la 12 luni de la data la care a fost dat, dacă serviciul de intervenţie a fost satisfăcător. Angajatul este obligat să citească şi să semneze avertismentul formal şi are dreptul de a face apel la conducerea superioară dacă consideră că avertismentul este nejustificat. Managerul de resurse umane ar trebui să fie rugat să ofere sfaturi cu privire la textul avertismentului scris.
3. *Măsuri disciplinare suplimentare.* Dacă, în ciuda avertismentelor anterioare, un angajat încă nu atinge standardele cerute într-o perioadă rezonabilă de timp, poate deveni necesar să se ia în considerare măsuri disciplinare suplimentare. Acţiunea luată poate fi suspendare fără plată de până la trei zile sau concediere. În ambele cazuri, managerul departamentului ar trebui să discute problema cu managerul de personal înainte de a lua măsuri. Personalul sub gradul de manager de departament poate recomanda doar măsuri disciplinare conducerii superioare, cu excepţia cazului în care managerul lor nu este prezent (de exemplu, în tura de noapte), când poate suspenda angajatul până la o zi în aşteptarea unei anchete în ziua următoare. Măsura disciplinară nu trebuie confirmată până când procedura de recurs nu a fost efectuată.

Procedura disciplinara (partea 2)

CONCEDERE SUMAR

Un angajat poate fi concediat în mod sumar (adică i se va acorda concediere instantanee fără preaviz) numai în cazul unei abateri grave, aşa cum este definit în regulile companiei. Numai managerii de departament şi mai sus pot recomanda concedierea sumară, iar acţiunea nu trebuie finalizată până când cazul nu a fost discutat cu managerul de resurse umane şi nu a fost efectuată procedura de contestaţie. Pentru a permite această revizuire, angajaţii ar trebui suspendaţi în aşteptarea unei investigaţii suplimentare, care trebuie să aibă loc în 24 de ore.

RECURSURI

În toate circumstanţele, un angajat poate face contestaţie împotriva suspendării, concedierii cu preaviz sau concedierii sumare. Contestaţia este condusă de un membru al conducerii care este mai înalt decât managerul care a administrat iniţial acţiunea disciplinară. Managerul de resurse umane ar trebui să fie şi el prezent la audiere. Dacă doreşte, angajatul poate fi reprezentat la contestaţie de un coleg de muncă la alegerea sa. Apelul împotriva concedierii sumare sau suspendării trebuie să fie judecat imediat. Contestaţiile împotriva concedierii cu preaviz ar trebui să fie formulate în termen de două zile. Nicio acţiune disciplinară care poate fi contestată nu este confirmată până la rezultatul contestaţiei.

Dacă o contestaţie împotriva concedierii (dar nu suspendării) este respinsă la acest nivel, angajatul are dreptul de a face apel la directorul executiv. La această contestaţie ar trebui să fie prezenţi şeful HR şi, dacă este necesar, reprezentantul salariatului.

PROCEDURA DE CAPACITATE

Unele organizaţii se ocupă de probleme de capacitate în cadrul unei proceduri disciplinare, dar există un argument bun pentru tratarea separată a problemelor de performanţă slabă , lăsând să fie invocată procedura disciplinară pentru situaţii precum cronometrarea slabă. Urmează un exemplu de procedură de capacitate.

Procedura de capacitate

POLITICA

Compania îşi propune să se asigure că aşteptările şi standardele de performanţă sunt definite, performanţa este monitorizată şi angajaţilor li se oferă feedback , instruire şi sprijin adecvat pentru a îndeplini aceste standarde.

Procedură

1. Dacă un manager/şef de echipă consideră că performanţa unui angajat nu este la standard, se va purta o discuţie informală cu angajatul pentru a încerca să stabilească motivul şi să se convină asupra acţiunilor necesare pentru îmbunătăţirea performanţei de către angajat şi/sau managerul/şeful echipei. Dacă totuşi:
   (a) se convine că standardele stabilite nu sunt atinse în mod rezonabil, acestea vor fi revizuite;
   (b) se stabileste ca problemele de performanta sunt legate de viata personala a salariatului, se va acorda consilierea/sprijinul necesar;

(c) se decide că performanţa slabă provine dintr-o modificare a standardelor organizaţiilor, acele standarde vor fi explicate angajatului şi se va oferi ajutor pentru obţinerea conformităţii cu standardele ;
(d) reiese că prestaţia slabă constituie abatere, se va invoca procedura disciplinară.

2. În cazul în care angajatul nu prezintă nicio îmbunătăţire (sau insuficientă) într-o perioadă definită (săptămâni/luni), se va stabili un interviu oficial cu angajatul (împreună cu un reprezentant, dacă se doreşte). Scopurile acestui interviu vor fi:
   (a) explicaţi clar deficienţa dintre performanţa angajatului şi standardul cerut;
   (b) identificaţi cauza (cele) performanţei nesatisfăcătoare şi pentru a determina ce tratament de remediere, dacă este cazul (de ex. antrenament, recalificare, sprijin, etc) poate fi dat;
   (c) obţine angajamentul angajatului de a atinge acel standard;
   (d) stabiliţi o perioadă rezonabilă pentru ca angajatul să atingă standardul şi să convină asupra unui sistem de monitorizare în acea perioadă; şi
   (e) spuneţi angajatului ce se va întâmpla dacă acel standard nu este îndeplinit.

   Rezultatul acestui interviu va fi consemnat în scris şi o copie va fi dată angajatului.

3. La sfârşitul perioadei de revizuire va avea loc un alt interviu oficial, moment în care:
   (a) dacă s-a făcut îmbunătăţirea necesară, angajatului i se va informa despre aceasta şi va fi încurajat să menţină îmbunătăţirea;
   (b) dacă s-au făcut unele îmbunătăţiri, dar standardul nu a fost încă îndeplinit, perioada de revizuire va fi prelungită;
   (c) dacă nu a existat nicio îmbunătăţire perceptibilă, aceasta va fi indicată angajatului şi se va lua în considerare dacă există posturi alternative vacante pe care angajatul ar fi competent să le ocupe; dacă există, salariatului i se va oferi opţiunea de a accepta un astfel de post vacant sau de a fi concediat;
   (d) în cazul în care sunt disponibile astfel de posturi vacante, angajatului i se vor oferi detalii complete despre acestea în scris înainte de a fi solicitat să ia o decizie;
   (e) în absenţa unei alternative adecvate de muncă, angajatul va fi informat şi invitat să-şi exprime punctul de vedere cu privire la aceasta înainte de luarea deciziei finale, să ia măsuri disciplinare, inclusiv concediere.
4. Angajaţii pot face recurs împotriva concedierii lor. Contestaţia trebuie făcută în termen de trei zile lucrătoare.

PROCEDURA DE CONDUCERE

Procedurile de redundanţă urmăresc să îndeplinească considerentele statutare, etice şi practice atunci când se confruntă cu acest proces dureros. Un exemplu de procedură este dat mai jos.

Procedura de redundanță (partea 1)

DEFINIŢIE

Redundanţa este definită ca situaţia în care conducerea decide că un angajat sau angajaţii sunt excedenţi faţă de cerinţele unei anumite ocupaţii şi nu li se poate oferi o muncă alternativă adecvată.

Angajaţii pot fi excedenţi faţă de cerinţe, deoarece schimbările în circumstanţele economice ale companiei înseamnă că sunt necesari mai puţini angajaţi sau pentru că schimbările în metodele de lucru înseamnă că un loc de muncă nu mai există în forma sa anterioară. Un angajat căruia i se înştiinţează pentru că este inadecvat sau ineficient nu este considerat concediat şi va fi tratat în conformitate cu procedura obişnuită de disciplină sau de capacitate.

OBIECTIVE

Obiectivele procedurii sunt de a se asigura că:

- angajaţii care pot fi afectaţi de încetarea activităţii lor beneficiază de un tratament corect şi echitabil;
- perturbarea minimă este cauzată angajaţilor şi companiei;
- pe cât posibil, modificările se efectuează cu înţelegerea şi acordul sindicatelor şi angajaţilor în cauză.

PRINCIPII

Principiile care guvernează procedura sunt următoarele:

- Sindicatele în cauză vor fi informate cât mai curând posibil cu privire la posibilitatea - concedierii.
- Se va face orice încercare de a:
  - absorbi concedierea prin risipa naturală a angajaţilor;
  - să găsească un loc de muncă alternativ adecvat în cadrul companiei pentru angajaţii care ar putea fi afectaţi şi să ofere instruire dacă este necesar;
  - oferiţi persoanelor fizice un avertisment rezonabil cu privire la concedierea în aşteptare, în plus faţă de perioada legală de preaviz.
- Dacă un loc de muncă alternativ în companie nu este disponibil şi mai mult de o persoană este afectată, factorii care trebuie luaţi în considerare pentru a decide cine ar trebui concediat vor include:

- vechime în serviciul companiei;
- vârsta (în special cei care ar putea fi pensionaţi anticipat);
- valoare pentru companie;
- oportunităţi de angajare alternativă în altă parte.

- În mod normal, primii trei dintre aceşti factori ar trebui consideraţi cei mai importanţi; Cu toate acestea, în condiţii egale, vechimea în muncă ar trebui să fie factorul determinant.
- Compania va depune toate eforturile pentru a ajuta angajaţii să găsească un loc de muncă alternativ, dacă este necesar.

Procedura de redundanță (partea 2)

PROCEDURĂ

Procedura de tratare cu angajații care au excedent față de cerințe este prezentată mai jos.

Revizuirea cerințelor angajaților

Conducerea va monitoriza continuu posibilele evoluţii viitoare care ar putea afecta numărul de angajaţi necesari şi va pregăti planuri generale pentru a face faţă posibilelor concedieri.

Măsuri pentru evitarea concedierilor

Dacă se prevede probabilitatea concedierii, compania va informa sindicatul(ele), explicând motivele şi, în consultare cu sindicatul(ele), va lua în considerare luarea măsurilor adecvate pentru a preveni concedierea.

Managerii de departamente vor fi avertizaţi de conducere cu privire la evoluţiile viitoare care i-ar putea afecta, astfel încât să se poată face planuri detaliate pentru epuizarea personalului, recalificare sau transferuri.

Se aşteaptă ca managerii departamentelor să monitorizeze situaţia de lucru din departamentele lor, pentru ca planurile de urgenţă să fie pregătite şi managerul responsabil cu personalul să fie avertizat cu privire la eventualele surplusuri.

Consultare privind concedierile

În cazul în care toate măsurile pentru a evita concedierea eşuează, compania va consulta sindicatul (sindicatele) cât mai curând posibil pentru a ajunge la un acord.

Selectarea salariaților disponibilizați

În cazul unei concedieri iminente, persoanele care ar putea fi excedentare la cerinţe ar trebui selectate de managerul departamentului cu sfatul managerului responsabil cu personalul cu privire la principiile care ar trebui adoptate.

Managerul responsabil cu personalul ar trebui să exploreze posibilităţile de transfer al personalului afectat la muncă alternativă.

Managerul responsabil cu personalul trebuie să informeze conducerea cu privire la acţiunea propusă (fie redundanţă, fie transfer) pentru a obţine aprobarea.

Sindicatele vor fi informate cu privire la numerele afectate, dar nu şi la numele individuale.

Managerul de departament şi managerul HR responsabil cu personalul vor intervieva împreună angajaţii afectaţi fie pentru a oferi un transfer, fie, dacă nu este disponibilă o alternativă adecvată, pentru a-i informa că vor fi disponibilizaţi. La acest interviu, informaţiile complete ar trebui să fie disponibile pentru a le oferi angajatului, după caz :

- motivele de a fi excedent;
- locurile de muncă alternative disponibile;
- data la care salariatul va deveni excedent (adică perioada de preaviz);
- dreptul la indemnizaţie de concediere;
- dreptul angajatului de a apela la un director corespunzător;
- ajutorul pe care compania îl va oferi.

Procedura de redundanță (partea 3)

Un director corespunzător va audia orice contestaţie cu managerul responsabil cu personalul.

Managerul responsabil cu personalul se va asigura că sunt luate toate aranjamentele administrative necesare.

În cazul în care sindicatul (sindicatele) are de semnalat aspecte legate de selecţia angajaţilor sau acţiunile întreprinse de companie, acestea ar trebui discutate în primul rând cu managerul responsabil cu personalul. Dacă rezultatele acestor discuţii sunt nesatisfăcătoare , se va stabili o întâlnire cu un director corespunzător.

Munca alternativă în cadrul companiei

Dacă unui angajat i se oferă şi acceptă o muncă alternativă adecvată în cadrul companiei, aceasta va intra în vigoare fără pauză de la angajarea anterioară şi va fi confirmată în scris. În cazul în care oferta este refuzată, angajatul poate renunţa la plata de concediere. Angajaţii vor primi o formare adecvată şi vor avea dreptul la o perioadă de probă de patru săptămâni pentru a vedea dacă munca este adecvată. Această perioadă de probă poate fi prelungită de comun acord pentru a oferi instruire suplimentară. În această perioadă, angajaţii sunt liberi să îşi înceteze raporturile de muncă şi, dacă o fac, ar fi trataţi ca şi cum ar fi fost disponibilizaţi în ziua în care vechiul loc de muncă a încetat. Ei vor primi apoi orice plată de concediere la care au dreptul.

Angajare alternativă

Angajaţii pentru care nu este disponibil un loc de muncă adecvat în companie li se va oferi oportunităţi rezonabile de a căuta un loc de muncă alternativ.

59

Sisteme informatice de resurse umane computerizate

După cum sunt definite de Kettley şi Reilly (2003), un sistem informatizat de resurse umane constă dintr-o „reţea complet integrată, la nivelul întregii organizaţii, de date, informaţii, servicii, baze de date, instrumente şi tranzacţii legate de HR". Un astfel de sistem poate fi descris ca „e-HR", adică „aplicarea tehnologiilor convenţionale, web şi vocale pentru a îmbunătăţi administrarea resurselor umane, tranzacţiile şi performanţa proceselor". Ei sugerează că motivele adoptării e-HR sunt:

- îmbunătăţirea serviciului HR;
- reducerea costurilor şi eficienţa operaţională;
- dorinţa funcţiei HR de a schimba natura relaţiei sale cu angajaţii şi managerii de linie;
- transformarea resurselor umane într-o funcţie orientată spre client şi receptivă;
- oferta de servicii care se potrivesc noii lumi a muncii şi sunt atractive pentru personalul actual şi viitor.

BENEFICIILE UNUI SISTEM DE INFORMAȚII DE RESURSE UMANE COMPUTERIZATE

Potrivit IDS (2002), beneficiile unui sistem computerizat de management al resurselor umane sunt:

- acces sporit la datele de resurse umane;
- procese raţionalizate şi standardizate;
- date mai consistente şi mai precise;
- un profil intern mai ridicat pentru HR.

STRATEGIA DE INFORMARE HR

Strategia de resurse umane a unei organizaţii în legătură cu informaţiile de resurse umane se preocupă în primul rând de utilizarea informaţiilor computerizate pentru luarea deciziilor strategice, în al doilea rând de gama de aplicaţii care ar trebui incluse în sistem şi în cele din urmă de furnizarea managerilor de linie ai unităţii de a avea acces direct la orice date de personal de care au nevoie pentru a-şi gestiona propriile echipe într-o organizaţie descentralizată .

Luarea deciziilor strategice

Domeniile strategice care implică informaţii computerizate şi cunoştinţele dobândite din analiza acestor informaţii includ preocupări macro cu privire la organizaţie, cerinţele de resurse umane, utilizarea resurselor umane, dezvoltarea angajaţilor şi sănătatea organizaţională.

Mai exact, informaţiile se pot concentra pe domenii precum:

- dezvoltarea organizației - modul în care structura poate avea nevoie să se adapteze la nevoile viitoare şi modul în care IT poate permite schimbarea structurală, de exemplu, structuri de echipă de înaltă performanţă;
- planurile de resurse umane, în special cele care se referă la „cartografierea" viitoarelor - cerinţe de competenţă şi extinderea bazei de competenţe;
- determinarea nevoilor viitoare de dezvoltare şi formare;
- determinarea caracteristicilor de performanţă şi personalitate ale persoanelor care vor avea succes în organizaţie;
- evaluarea „sănătăţii" organizaţiei măsurată prin sondaje de atitudine şi statistici privind cifra de afaceri şi absenţa, conducând la dezvoltarea de strategii de motivare, reţinere şi control al absenţelor;

- analiza nivelurilor de productivitate ca bază pentru programele de îmbunătăţire a productivităţii;
- analiza posibilităţii de reducere a numărului de angajaţi - eliminarea costurilor inutile din afacere.

Gama de aplicații

Există o gamă imensă de aplicaţii din care să alegeţi, pornind de la evidenţele de bază ale angajaţilor şi extinzându-se la sisteme „experte" extrem de sofisticate care se concentrează pe domenii fundamentale de decizie în domeniul resurselor umane.

FUNCȚIILE UNUI SISTEM DE HR COMPUTERIZAT

Funcţiile de bază ale unui sistem computerizat de resurse umane sunt:

- să păstreze detalii personale despre angajaţii individuali, inclusiv istoricul carierei, abilităţile şi calificările, înregistrările de concediu şi absenţe;
- păstraţi detalii despre locurile de muncă ale angajaţilor, inclusiv nota, salariul şi beneficiile, orele, locaţiile, descrierea postului sau definiţia rolului;
- produce rapoarte care rezumă diferite aspecte ale acestor informaţii.

„Funcţionalitatea" suplimentară pe care o poate încorpora un sistem cuprinde:

- înregistrarea şi analiza absenţelor, prezenţei şi fluctuaţiei forţei de muncă, care include realizarea de comparaţii între diferite ocupaţii şi locaţii şi producerea de date privind tendinţele;
- administrarea recrutării şi formării;
- evaluarea postului;
- instrumente sofisticate de modelare pentru activităţi precum planificarea resurselor umane şi managementul recompenselor, care permit utilizarea sistemului pentru a sprijini luarea deciziilor strategice;
- legături către internet (de exemplu, ca parte a unui sistem de recrutare pe internet) sau către intranetul intern.

Este util să se facă distincţia între sistemele tranzacţionale (procese de resurse umane, cum ar fi înregistrările, recrutarea şi e-learning) şi sistemele relaţionale (comunicare, managementul cunoştinţelor şi îmbunătăţirea mărcii angajatorului).

Sistemele pot fi complet integrate cu salariile sau, mai frecvent, menţin o legătură directă. Unele sisteme sunt complet autonome. Poate exista un pachet software cuprinzător care să

acopere toate aplicaţiile sau poate fi utilizat un software specializat pentru funcţii precum managementul prezenţei sau evaluarea posturilor.

INFRASTRUCTURA TEHNICĂ

Sistemul informatic al resurselor umane

Acesta oferă informaţiile necesare pentru gestionarea proceselor de HR. Acestea pot fi bazele de date de bază ale angajaţilor şi sistemele de salarizare, dar pot fi extinse pentru a include sisteme precum recrutarea, e-learning, managementul performanţei şi recompensă. Sistemul poate fi bazat pe web, permiţând accesul la distanţă sau online şi în orice moment.

HR/intranet corporativ

Un intranet este o reţea electronică care permite comunicarea informaţiilor între organizaţii. Acesta postează date statice, cum ar fi informaţii despre politicile de resurse umane şi comunicări despre facilităţile angajaţilor, cum ar fi oportunităţile de învăţare şi beneficiile flexibile. Poate include link-uri care permit managerilor şi altor angajaţi să interfaţeze direct aplicaţiile de HR şi să facă modificări sau întrebări.

Portalul B2E

Un portal B2E oferă un singur ecran intranet care permite organizaţiei să adune şi să prezinte informaţii şi oferă oamenilor acces facil la acestea.

Furnizor de servicii de aplicații

Un furnizor de servicii de aplicaţii (ASP) efectuează în numele organizaţiei toată sau o mare parte din administrarea sistemului informaţional de resurse umane. Organizaţiile, adesea mai mici sau mijlocii, pot folosi un ASP pentru a externaliza sarcina rulării sistemului.

EVALUAREA CARACTERISTICILOR SISTEMULUI

Cercetările efectuate de IPD şi Institutul pentru Studii privind Ocuparea Forţei de Muncă (IPD, 1999b) au stabilit că caracteristicile sistemelor apreciate foarte bine de către organizaţii au fost:

- evidenţele angajaţilor;
- statul de plată;
- calcule indemnizaţii de boală şi indemnizaţii de maternitate;
- monitorizarea egalităţii de şanse;
- producerea de scrisori şi contracte standard;

- înregistrarea şi monitorizarea absenţelor;
- evidenţa concediului anual;
- întrebări;
- înregistrarea prezenţei;
- înregistrarea disciplinară.

Caracteristicile care nu au fost atât de bine evaluate au fost:

- testarea psihometrice;
- evaluare IiP;
- planificarea schimburilor sau a listei;
- organigramă;
- planificarea succesiunii;
- modelare „ce ar fi dacă";
- potrivirea locurilor de muncă/aptitudini;
- planificarea forţei de muncă;
- analiza nevoilor de formare;
- dosarele de evaluare;
- modelarea salariilor.

UN SISTEM EFICIENT

Ghidul IPD privind utilizarea sistemelor computerizate de personal (1999b) precizează că un sistem eficient va avea următoarele caracteristici:

- satisface nevoile afacerii;
- uşurinţă în utilizare;
- facilităţi bune de raportare;
- flexibilitate;
- raport calitate/preţ;
- suport bun furnizor;
- fiabilitate.

PROBLEME ȘI CUM SĂ TRAȚI CU ELE

Ghidul IPD din 1999 enumeră o serie de probleme tipice şi sugerează cum pot fi tratate. Problemele şi soluţiile lor sunt prezentate în Tabelul 59.1.

Tabelul 59.1 Probleme şi soluţii ale sistemului informatic

Problemă	*Soluţie*
Calitatea slabă a datelor	Acordați o atenție deosebită introducerii de date exacte în sistem prin instruire și monitorizare
Lipsa de înțelegere a sistemului de către utilizatori	Oferiți „instruire contextuală" care acoperă: • surse de date (cine furnizează datele și sub ce formă) • de ce sunt colectate diferite date • legături către alte sisteme
Codarea inadecvată a datelor care produce rapoarte nefolositoare	Aveți grijă la configurarea structurilor de codificare și instruiți utilizatorii în modul de utilizare a codurilor
Lipsa de claritate cu privire la responsabilitățile pentru generarea de informații despre modul în care sistemul poate fi utilizat pentru a genera informații utile	Asigurați-vă că se acordă atenție specificării responsabilităților și descrierii modului în care informațiile pot fi utilizate, sprijinite de formare și îndrumare continuă (o „linie de ajutor" către un manager de sisteme sau rețele este o idee bună)
Capacitate de raportare inadecvată - acesta este un aspect al sistemelor care provoacă cea mai mare nemulțumire	• Definiți cu atenție specificațiile raportului în prealabil • Aveți grijă la proiectarea aspectului și a conținutului rapoartelor pe baza sondajelor privind nevoile utilizatorilor • Verificați opiniile despre calitatea rapoartelor și modificați-le după cum este necesar
Managerii de linie nu sunt nevoiți să contribuie sau să mențină informații	• Minimizați completarea formularelor • Asigurați-vă că managerii pot accesa sistemul cu ușurință, eventual prin intranet • Consiliați managerii despre cum pot folosi sistemul în beneficiul lor

Implicarea managerilor de linie

Odată cu disponibilitatea universală a calculatoarelor personale (PC-uri) şi dezvoltarea procesării distribuite a datelor în reţelele locale (LANS) şi reţelele extinse (WANS), este posibil ca datele pentru utilizare de către managerii de linie să fie descărcate din centru (un mainframe, minicalculator sau sistem UNIX). Managerii pot, de asemenea, să-şi păstreze propriile date şi

să manipuleze cifrele prin utilizarea foilor de calcul, de exemplu, luând în considerare modalităţi alternative de distribuire a bugetului pentru o creştere a salariilor în rândul personalului lor. Toate acestea vor fi, desigur, supuse unei securităţi intensive, astfel încât informaţiile să ajungă doar la persoane autorizate, iar unele date pot fi pe bază de „numai citire".

Strategia de extindere a sistemului la managerii de linie va depinde în totalitate de politicile organizaţiei pentru transferarea deciziilor de personal către aceştia. Dar dacă aceasta este politica, implementarea ei va fi mult mai probabil să aibă loc dacă informaţiile solicitate de managerii de linie sunt puse la dispoziţie.

DEZVOLTAREA UNUI SISTEM DE INFORMAȚII DE HR COMPUTERIZATE

Deciziile de proiectare care trebuie luate la dezvoltarea unui sistem e-HR se referă la tipul şi proporţia de servicii care urmează să fie furnizate, cele mai bune mijloace de livrare şi utilizarea sistemului partajat de centrele de servicii de HR. Provocările descrise de Kettley şi Reilly (2003) sunt:

- alinierea investiţiei e-HR cu strategia afacerii;
- ţinând cont de nevoile unei forţe de muncă variate, inclusiv de accesul şi familiarizarea acestora cu tehnologie;
- personalizarea e-HR;
- evitarea supraîncărcării informaţionale;
- având un impact asupra resurselor umane și a performanţei organizaţionale.

Aceştia subliniază că este important să se evite pur şi simplu computerizarea unui proces existent. Este necesar să se adopte o abordare a „gândirii procesului", adică să reproiecteze procesul şi apoi să se computerizeze. Acest lucru ar putea implica eficientizarea semnificativă a proceselor existente.

Abordare generală

Următoarele sunt etapele tipice ale dezvoltării unui sistem informaţional de resurse umane.

- Stabiliţi nevoile actuale şi viitoare ale afacerii şi modul în care acestea afectează resursele umane şi implicaţiile pentru sistemele informaţionale.

- Definiţi ce ieşiri sunt necesare din sistem sub formă de informaţii şi rapoarte.
- Pregătiţi o declaraţie de cerinţă la nivel înalt.
- Identificaţi opţiunile disponibile pentru a îndeplini cerinţele de afaceri de resurse umane.
- Pregătiţi o recomandare despre cum să procedaţi pentru aprobarea executivă şi acceptarea. Acest lucru trebuie susţinut atât de o evaluare financiară, cât şi de o analiză a beneficiilor pentru afacere şi orice modificări asociate în practicile de afaceri. Va fi necesar un plan de tranziţie care stabileşte secvenţa activităţilor care ar permite organizaţiei să treacă rapid şi eficient la orice sistem nou, cu un minim de perturbări.

Caracteristicile preferate ale unui sistem informatic

Caracteristicile preferate ale unui sistem informatic sunt:

- introducerea directă a datelor la sursă;
- sisteme care pot fi folosite de „utilizatorul ocazional", nu doar de un expert dedicat;
- sisteme capabile să se ocupe de procese administrative, nu doar de un sistem informaţional de management;
- sisteme care oferă informaţiile necesare managerilor de linie într-un format uşor de înţeles.

Gama de aplicaţii va fi definită de strategia informaţională. Va fi vital să ne asigurăm că hardware-ul este adecvat cerinţelor organizaţionale, deoarece computerele şi terminalele sunt furnizate acolo unde este necesar şi sunt conectate împreună într-o reţea, după cum este necesar.

Este la fel de esenţial să se asigure că sistemul este proiectat astfel încât să deţină toate datele de bază necesare pentru a furniza informaţii de management. Sistemul trebuie să fie uşor de utilizat, ţinând cont de faptul că sarcina care necesită cel mai mult timp în utilizarea unui sistem este introducerea datelor şi că sistemul de interogare pentru obţinerea de informaţii trebuie să fie cât mai uşor de învăţat şi utilizat.

Punctele detaliate care trebuie luate în considerare la dezvoltarea unui sistem sunt:

- alegerea hardware-ului;
- gestionarea bazelor de date;
- gradul în care sistemul este integrat cu statul de plată;
- alegerea software-ului;
- programul de dezvoltare.

Alegerea hardware-ului

Este posibil să nu existe opţiunea de hardware - unele sisteme sunt încă conectate la un computer mainframe. Dar sistemele de PC-uri în reţea care folosesc fie mini sau microcalculatoare sunt comune, mai ales în organizaţiile mai mari.

Managementul bazei de date

Sistemul ar trebui să se bazeze pe o bază de date - o colecţie auto-descriptivă de înregistrări integrate ale personalului. O atenţie deosebită trebuie acordată sistemului de gestionare a bazelor de date (DBMS), programului sau setului de programe care dezvoltă şi utilizează baza de date şi aplicaţiile de bază de date. De asemenea, trebuie acordată o atenţie deosebită proiectării formularelor de baze de date: formulare de introducere a datelor care sunt dezvoltate la comandă, afişaje video utilizate pentru introducerea şi modificarea datelor, interogări care utilizează limbajul standard de interogare (SQL) şi formulare de raport care sunt rezultatul tipărit al datelor din bazele de date. Este posibil ca datele de bază să fie de o calitate mult mai bună dacă sunt utilizate în procese de zi cu zi precum recrutarea , administrarea formării şi evaluarea locurilor de muncă.

Integrare

Deşi multe organizaţii au separat aplicaţiile de salarizare şi aplicaţiile pur de personal (prima fiind de obicei controlată de departamentul de conturi), sunt multe de spus pentru a avea un sistem integrat. Acest lucru face utilizarea economică a unei baze de date cuprinzătoare şi facilitează procese precum sistemele flexibile de plată (cafeteria).

Software

Există o selecţie masivă şi aproape uluitoare de pachete software pentru programele de aplicaţie pentru a furniza informaţii şi a genera rapoarte. Casele de software inovează şi dezvoltă în mod constant produsele lor şi între ele oferă ceva pentru toată lumea. Cu toate acestea, dacă organizaţia are propriile resurse de analiză şi programare a sistemelor, există avantaje în dezvoltarea software-ului personalizat . Dar va trebui să se acorde mare atenţie la depanarea sistemului, mai ales dacă este creat un sistem distribuit care implică manageri de linie.

Cu toate acestea, majoritatea organizaţiilor folosesc un furnizor extern, deşi piaţa aplicaţiilor de resurse umane este foarte fragmentată, după cum a constatat un sondaj IRSI (2004i) privind utilizarea sistemelor informaţionale de management al resurselor umane. Cele două abordări de bază sunt „ cel mai bun model integrat", care leagă aplicaţiile de la furnizori specialişti separaţi pentru a produce ceea ce este, de fapt, un sistem la comandă, sau modelul „suită de aplicaţii", cu un furnizor care furnizează un grup de module conectat. Dacă se foloseşte un

furnizor extern, alegerea trebuie făcută după cum urmează:

- cercetarea pieţei de software de resurse umane prin expoziţii comerciale şi publicaţii;
- revizuirea proceselor de resurse umane şi a sistemelor existente;
- produce o specificaţie a cerinţelor de sistem;
- trimiterea unei invitaţii la licitaţie către mai mulţi furnizori;
- să invite furnizorii să-şi demonstreze produsele;
- obţineţi referinţe de la clienţii existenţi, inclusiv vizitele pe site;
- analizaţi şi notaţi produsul în raport cu specificaţiile.

Programul de dezvoltare

Cei 10 paşi necesari pentru dezvoltarea şi implementarea unui sistem informaţional sunt:

1. Determinaţi obiectivele - sunt acestea pentru a economisi costurile administrative, pentru a accelera procesarea, pentru a oferi suport de decizie avansat sau pentru o combinaţie a oricăreia dintre acestea?
2. Pregătiţi un caz de afaceri pentru sistem, stabilind beneficiile şi costurile.
3. Efectuaţi un studiu de fezabilitate pentru a lua în considerare aplicaţiile şi costurile şi beneficiile probabile ale acestora. Acest studiu ar putea fi realizat intern sau cu ajutorul unor consultanţi externi sau case de software care oferă un serviciu de consultanţă. Studiul de fezabilitate va analiza şi defini în linii mari cerinţele utilizatorilor şi va asigura că toţi cei implicaţi sunt conştienţi de ceea ce este planificat, de modul în care vor beneficia de pe urma acestuia şi de contribuţia pe care se aşteaptă să o aducă la dezvoltarea şi aplicarea sistemului. Trebuie specificate informaţiile pe care sistemul va trebui să le stocheze şi să le prelucreze şi utilizările cărora le vor fi date. Ar trebui să se ţină seama de dispoziţiile Legii privind protecţia datelor (1998) aşa cum sunt descrise în capitolul 55.
4. Pregătiţi o specificaţie de cerinţe care va stabili în detaliu ce se aşteaptă să facă sistemul şi cum ar dori compania să-l folosească. Această specificaţie poate fi utilizată pentru a informa furnizorii de hardware şi software înainte de a selecta sistemul.
5. Selectaţi sistemul sub forma hardware-ului şi software-ului necesar. Acest lucru poate implica decizii cu privire la măsura în care hardware-ul sau sistemele existente (de exemplu, sistemele de salarizare) vor fi utilizate. De asemenea, vor trebui luate în considerare nevoia şi domeniul de aplicare a reţelei, adică conectarea utilizatorilor prin intermediul terminalelor.
6. Planificaţi programul de implementare pentru a vă asigura că obiectivele vor fi atinse într-un interval de timp dat şi în conformitate cu bugetul de cost.
7. Implicaţi utilizatorii pentru a vă asigura că toţi cei care vor beneficia de sistem (directori de linie, precum şi membri ai departamentului de personal) îşi pot contribui cu ideile şi astfel simt că este sistemul lor, mai degrabă decât unul impus lor.

8. Controlaţi proiectul în raport cu programul de implementare pentru a vă asigura că oferă ceea ce este necesar, la timp şi în limita bugetului. După cum subliniază *Ghidul IPD privind implementarea sistemelor computerizate de personal* (1997b), este esenţial să ne asigurăm că selectarea şi implementarea unui sistem este un proces gestionat. Aceasta înseamnă selectarea unei persoane care să acţioneze ca manager de proiect cu responsabilitatea de a se ocupa de toţi paşii enumeraţi mai sus.
9. Oferiţi instruire tuturor utilizatorilor pentru a vă asigura că pot opera şi profita la maximum de sistem.
10. Monitorizaţi performanţa pentru a vă asigura că sistemul se ridică la nivelul aşteptărilor.

APLICAȚII

După cum a stabilit de sondajul IRSI (2004i), în multe privinţe, funcţionalitatea de bază utilizată se referă la procesele administrative, în special managementul absenţelor (foarte popular), formarea şi dezvoltarea, recompensarea, statul de plată şi recrutarea şi selecţia. Cele mai multe funcţii de HR folosesc sistemul lor de informaţii HRM pentru a modifica ratele de plată, pentru a modifica evidenţele angajaţilor, pentru a monitoriza cifrele de absenţe şi pentru a descărca formulare pentru completarea manuală. Nu multe organizaţii îşi folosesc sistemele IT în mod strategic pentru planificarea forţei de muncă, urmărirea abilităţilor indivizilor şi pentru a face datele disponibile pentru analiză şi acţiune. Unele organizaţii, dar deloc toate, dezvoltau aplicaţii cu autoservire, cum ar fi angajaţii care îşi schimbau datele personale şi rezervau direct cursuri de formare. Principalele aplicaţii potenţiale sunt rezumate mai jos.

Înregistrările personale

Acestea pot include detalii personale, detalii despre job, contracte de muncă, detalii de plată, evaluarea performanţei, contacte şi adrese şi date tranzacţionale ale angajaţilor. Acesta din urmă include toate informaţiile speciale de care o companie poate avea nevoie pentru angajaţii săi, inclusiv calificări, abilităţi şi competenţe speciale, pregătire, absenţă, istoric medical şi disciplină.

De afaceri către angajați (B2E)

După cum este definit de Watson Wyatt Worldwide (2002), procesele business to employee (B2E) implică aplicarea oricărei tehnologii informatice care le permite managerilor şi angajaţilor să aibă acces direct la HR şi la alte servicii la locul de muncă pentru comunicare , raportare a performanţei, management al echipei şi învățare, pe lângă aplicaţiile administrative. Poate fi adoptată o abordare cu autoservire, care permite managerilor sau personalului să acceseze înregistrările personale şi să le actualizeze sau să adauge noi

informaţii, sub rezerva unor aranjamente riguroase de securitate.

Planificarea resurselor umane

Un sistem informaţional poate fi utilizat pentru a modela efectele asupra grupurilor de oameni în cadrul organizării schimbării în timp în numărul şi structura fiecărui grup şi mişcările în, prin şi în afara fiecărui grup. Un astfel de model priveşte organizaţia , utilizând un sistem de personal format din clase şi fluxuri. Utilizatorul are o libertate considerabilă în definirea numărului şi tipului de fluxuri necesare fie în, prin sau în afara fiecărui nivel al sistemului, adică:

- fluxuri in - recrutare, transferuri in;
- ieşiri - transferuri, pensionare, demisie (pierderi necontrolate), pensionare anticipată (pierderi controlate).

Monitorizarea și controlul fluctuației angajaților

Modelele computerizate pot monitoriza şi ajuta la controlul fluctuaţiei angajaţilor. Prin urmare, ele pot oferi o contribuţie critică în alte domenii ale procesului decizional privind resursele umane, cum ar fi politicile privind recrutarea, promovarea, redistribuirea, formarea şi planificarea carierei.

Programarea angajaților

Un sistem informatic poate fi utilizat pentru a oferi un sistem integral de potrivire a numărului de angajaţi la nevoile afacerii. Procesul de programare a resurselor umane pentru a îndeplini rezultatele din obiectivele de procesare devine din ce în ce mai complex odată cu disponibilitatea unor modalităţi mai flexibile de desfăşurare a oamenilor. Acestea includ competenţe multiple (angajaţi care sunt capabili să îndeplinească diferite sarcini şi care nu sunt supuşi constrângerilor impuse de sindicat în acest sens), utilizarea lucrătorilor contractuali, utilizarea lucrătorilor externi (persoane care lucrează la domiciliu sau într-un alt centru, un proces care este facilitat de reţelele informatice şi de corespondenţă electronică), schimburile de amurg, mai mulţi lucrători cu timp parţial etc.

Planificarea resurselor umane este un proces interactiv care foloseşte întotdeauna rezultate dintr-o parte a procesului pentru a influenţa o altă parte a procesului. Astfel, evaluările cererii şi ofertei de oameni, politicile şi posibilităţile de programare, precum şi posibilităţile de flexibilizare a sarcinilor de lucru şi utilizarea oamenilor, toate influenţează politicile de aprovizionare cu resurse umane adoptate de organizaţie.

Profilarea angajaților

Profilarea este un aspect special al programării angajaţilor, care se referă la potrivirea personalului cu sarcinile de lucru şi asigurarea faptului că numărul potrivit de oameni este disponibil pentru a face faţă fluctuaţiilor nivelurilor de activitate în timp. Tehnicile de profilare sunt utilizate acolo unde există volume măsurabile de muncă care pot fi estimate şi prognozate cu o precizie rezonabilă. Profilarea poate fi legată de controlul bugetării angajaţilor, în sensul că utilizarea oamenilor este atât constrânsă, cât şi influenţată de bugetul de numerar şi de obiectivele de performanţă şi de stabilire a angajaţilor.

Modelele de profilare pot fi utilizate pentru:

- monitorizează şi analizează utilizarea angajaţilor;
- testaţi efectele mutarii unor activităţi în diferite perioade ale anului şi analizaţi impactul previzionat al acestora asupra profilului de ocupare;
- monitorizează mişcările cheltuielilor cu salariile şi alte beneficii ale angajaţilor şi efectuează teste de sensibilitate asupra impactului diferitelor ipoteze de salarizare;
- prognozează cerinţele viitoare ale angajaţilor;
- sincronizarea recrutării angajaţilor permanenţi şi temporari cu volumul de muncă prevăzut;
- flexibilizarea bugetelor angajaţilor pe baza previziunilor revizuite ale nivelului de

activitate;

- controlează bugetele angajaţilor.

Inventare de abilități și audituri

Multe organizaţii trebuie să stocheze informaţii detaliate despre abilităţile, competenţele şi experienţa persoanelor pe care le angajează. Un inventar separat de competenţe poate fi conectat la o bază de date a personalului, pentru ca orice schimbare individuală în experienţă sau formare suplimentară să poată fi transmisă automat.

Auditurile periodice pot fi efectuate de sistemul informatic al aptitudinilor si competentelor disponibile in organizatie. Acestea pot fi comparate cu estimări ale cerinţelor actuale şi viitoare pentru a identifica domeniile în care este necesară acţiunea de recrutare sau formare.

Modelarea competențelor

Modelarea competenţelor reuneşte planificarea organizaţiei şi datele de management al

performanţei pentru a stabili abilităţile sau competenţele necesare pentru a efectua anumite locuri de muncă. Acest lucru ajută la deciziile de numire, promovare şi formare. Analiza competenţelor analizează atât sarcinile care trebuie îndeplinite, cât şi competenţele necesare. Profilurile pot fi apoi dezvoltate de computer şi potrivite cu evaluările deţinătorilor actuali de locuri de muncă sau ale solicitanţilor de locuri de muncă.

Recrutare

Un sistem de recrutare poate îndeplini următoarele sarcini:

- stocarea detaliilor solicitanţilor;
- preluarea şi modificarea acelor detalii;
- potrivirea CV-urilor cu specificaţiile persoanei în scopul listei scurte;
- legătură cu procesele de recrutare pe Internet;
- scrierea scrisorilor (legarea sistemului de facilităţi de procesare a textului) - mulţumiri , invitaţii la interviu, oferte şi respingeri;
- rapoarte de management, analiza răspunsului media şi monitorizarea costurilor de recrutare.

Pachetele computerizate de control al recrutării nu numai că automatizează corespondenţa de recrutare (cuplând sistemul cu procesoare de text), dar permit şi utilizatorilor să determine instantaneu cine a aplicat pentru ce post, să urmărească progresul în recrutarea pentru un anumit post şi să potrivească şi să proceseze candidaţii interni (sisteme de urmărire a solicitantului).

Baza de date poate fi utilizată în aplicaţii mai avansate pentru a ajuta la stabilirea profilurilor de selecţie cu standardele în funcţie de care pot fi evaluaţi potenţialii deţinători de locuri de muncă, pentru ca persoanele potrivite să poată fi numiţi sau promovaţi în locuri de muncă.

După cum au raportat Kettley şi Reilly (2003), portalul de recrutare a absolvenţilor United Biscuits este un instrument de pre-screening bazat pe competenţe. Le permite oamenilor să examineze detaliile online ale companiei, locurile de muncă ale acesteia şi oportunităţile de dezvoltare a carierei. Solicitanţii interesaţi sunt invitaţi să treacă prin pre-screening introducând datele personale, depunând informaţii academice şi completând un chestionar axat pe comportamentele de înaltă performanţă ale United Biscuits, derivate de la primii 100 de manageri ai companiei.

Dacă au succes la acest nivel, aplicanţilor li se oferă o parolă unică care să permită accesul la următorul nivel al site-ului web, unde pot fi făcute aplicaţii pentru anumite funcţii.

Gestionarea recompenselor

Sistemul poate fi utilizat pentru modelarea salariilor şi pentru a desfăşura o serie de activităţi de administrare a recompenselor. Poate fi folosit şi în evaluarea postului.

Modelele de plată oferă răspunsurile la „ce ar fi dacă?" întrebări precum: „Cât ar costa dacă am acorda x la sută acestei părţi a companiei, y la sută unei alte părţi a companiei şi am implementa următorul pachet special pentru aceste funcţii de muncă ?"

Un sistem mai poate:

- să analizeze şi să raporteze salariile medii sau distribuţiile salariale pe post, grad, vârstă sau vechime;
- calculaţi comparaţii pentru a arăta modul în care salariul mediu într-un interval diferă de salariul ţintă ;
- calcularea efectelor uzurii;
- asista la evaluarea postului;
- prognozează costurile viitoare de salarizare pe baza ipotezelor privind cifrele, promoţiile şi nivelurile de salarizare;
- să administreze evaluări ale salariilor, să elaboreze formulare de evaluare, să analizeze propunerile în raport cu bugetele şi să calculeze costul premiilor salariale legate de performanţă în conformitate cu diferite ipoteze despre sume şi distribuirea premiilor în cadrul unui buget;
- furnizarea de informaţii managerilor de linie care îi vor ghida către deciziile lor de salarizare ;
- generaţi instrucţiuni de ajustare a salariului, precum şi scrisori către persoane prin care le informează cu privire la creşterile lor.

Managementul performanței

Un sistem informatic poate ajuta la operarea managementului performanţei, generând formulare, analizând şi raportând rezultatul evaluărilor de performanţă, arătând distribuţia persoanelor cu diferite grade de potenţial sau performanţi la diferite niveluri şi evidenţiind indivizi cu abilităţi speciale sau cu promisiuni speciale. Acest sistem poate fi legat de altele pentru a oferi o bază integrată pentru crearea şi implementarea politicilor de management al resurselor umane.

Învățare gestionată de computer

Un sistem poate fi utilizat pentru învăţarea gestionată de computer prin:

- stocarea modulelor de e-learning în baza de date, ceea ce le permite formatorilor să selecteze un modul adecvat sau o combinaţie de module pentru a satisface o nevoie de

învăţare specificată;
- analiza recomandărilor de formare cuprinse în rapoartele de evaluare a performanţei pentru a identifica nevoile colective şi individuale de formare;
- identificarea cursurilor de formare adecvate pentru a răspunde nevoilor de formare;
- realizarea aranjamentelor pentru cursuri în afara locului de muncă;
- informarea angajaţilor despre aranjamentele pentru cursuri;
- gestionarea corespondenţei despre cursurile de formare;
- stocarea datelor privind programele de instruire standard sau personalizate personalizate, de continuare sau de dezvoltare, inclusiv programe, rute, responsabilităţi pentru formare, proceduri de testare şi raportare de progres;
- generarea de instrucţiuni şi note de îndrumare pentru toţi cei implicaţi în furnizarea sau în urma unor programe de formare la locul de muncă;
- stocarea rapoartelor de progres şi monitorizarea realizărilor în raport cu obiectivele de formare;
- producerea de rapoarte care rezumă activităţile de formare curente şi proiectate şi calculează rezultatele programelor de formare - aceasta poate fi legată de modelele de planificare a resurselor umane, inclusiv cele concepute pentru a determina contribuţia cursanţilor necesară pentru schemele de formare;
- înregistrarea şi monitorizarea cheltuielilor de formare faţă de buget.

Calculatoarele pot fi, de asemenea, folosite ca instrumente de antrenament.

Managementul carierei

Un sistem poate ajuta la implementarea politicilor şi procedurilor de management al carierei care îmbrăţişează atât planificarea carierei, cât şi dezvoltarea managementului. Sistemul face acest lucru analizând progresul indivizilor şi comparând rezultatele acelei analize, în primul rând, cu evaluările cerinţelor organizaţionale generate de modelele de planificare a resurselor umane şi, în al doilea rând, cu rezultatele sistemului de management al performanţei.

Controlul absenței

Controlul absenţelor poate fi efectuat cu ajutorul sistemelor computerizate de înregistrare a timpului şi a prezenţei care:

- înregistraţi timpul de activare sau de ieşire şi orele efectiv lucrate;
- să permită angajaţilor să înregistreze timpul petrecut pe anumite locuri de muncă;
- atrageţi angajaţii să explice motivul sosirii întârziate, plecării anticipate sau oricărei alte absenţe;
- poate fi conectat la sistemul de salarizare în scopuri de calcul a salariilor şi a bonusurilor

şi la un sistem de program flexibil de lucru;
- furnizaţi liderilor de echipă o declaraţie care să arate durata şi motivele absenţei.

Sistemele avansate leagă informaţiile obţinute de la activare sau ieşire direct la un ecran din birourile liderilor de echipă, astfel încât aceştia să poată avea informaţii instantanee despre câţi oameni sunt la locul de muncă şi despre incidenţa întârzierilor.

Monitorizarea egalității de șanse

Sistemul poate stoca înregistrări ale compoziţiei etnice a forţei de muncă. Aceste informaţii pot fi analizate pentru a produce date privind distribuţia minorităţilor etnice în funcţie de ocupaţie, grad de muncă, vârstă, serviciu şi locaţie. Analiza ar putea arăta proporţia generală a angajaţilor din minorităţile etnice în comparaţie cu proporţia în fiecare grad de muncă. Statistici similare pot fi produse pentru bărbaţi şi femei. Analiza poate fi extinsă pentru a acoperi progresul în carieră, împărţind rezultatele analizei generale în comparaţii ale ritmului cu care progresează femeile şi bărbaţii din diferite grupuri etnice.

Sisteme experte

Software-ul bazat pe cunoştinţe sau sistemele expert sunt programe de calculator care conţin cunoştinţe despre anumite domenii ale activităţii umane şi experienţă, care, prin legături şi reguli integrate în proiectarea sistemului, pot ajuta la rezolvarea problemelor de management al resurselor umane. Spre deosebire de un sistem de baze de date care stochează, sortează, manipulează şi prezintă bucăţi de informaţii - adică date - sistemele expert stochează, sortează, manipulează şi prezintă managerilor cunoştinţe gata de utilizare a practicii manageriale, scrise într-un limbaj pe care managementul îl înţelege, spre deosebire de computer.

Sistemele expert sunt dezvoltate printr-un proces de inginerie a cunoştinţelor care porneşte de la o bază de cunoştinţe care conţine fapte şi un corp de expertiză („euristică", sau reguli generale) despre utilizarea acestor fapte. Aceste „reguli" permit luarea deciziilor pe baza informaţiilor concrete prezentate computerului. Astfel, un fapt poate fi informaţia despre fluctuaţia angajaţilor în ultimii trei ani, iar regula generală poate fi metoda prin care cifra de afaceri ar putea fi prezisă în următorii trei ani. Aceste fapte şi reguli sunt procesate de ceea ce se numeşte „motor de inferenţă", care rezolvă probleme sau face predicţii, iar rezultatele acestui proces sunt prezentate utilizatorului în „interfaţa cu utilizatorul".

Un sistem expert poate produce o listă de candidaţi potriviţi pentru promovare folosind informaţii din baza de date. Dacă ar fi necesare mai multe informaţii, acesta ar cere utilizatorului să răspundă la întrebări. De asemenea, ar răspunde la întrebările utilizatorilor cu privire la motivul pentru care au fost identificaţi anumiţi candidaţi, oferind detalii despre calificări, rezultatele evaluării performanţei şi aşa mai departe.

Ceea ce poate fi descris în mod vag ca sisteme experte sunt, de asemenea, folosite în

aplicaţiile de evaluare a locurilor de muncă, unde folosesc o bază de date de analize şi evaluări ale posturilor pentru a face judecăţi consecvente cu privire la scorurile de evaluare. Aceasta se realizează prin:

- definirea regulilor de evaluare;
- programarea calculatorului pentru a pune întrebări adecvate cu privire la fiecare factor dintr-un loc de muncă pentru a-i permite acestuia să aplice regulile de evaluare - aceasta presupune analiza chestionarelor structurate care au fost special concepute pentru a facilita colectarea şi analiza sistematică a datelor;
- aplicarea consecventă a regulilor şi determinarea punctajului factorilor pentru post;
- notarea şi clasarea locurilor de muncă;
- stocarea informaţiilor în memoria computerului astfel încât să poată fi apelate pe ecran sau tipărite în orice moment.

AUDITUL SISTEMULUI

După cum sugerează Robinson (1999), ar trebui efectuat un audit regulat al sistemului pentru a obţine răspunsuri la aceste întrebări:

- Este sistemul utilizat eficient şi eficient?
- Există bariere în calea utilizării eficiente a sistemului?
- Tehnologia permite managerilor sau doar îi dictează?
- Există aspecte ale sistemului care provoacă nemulţumiri în departamentul de resurse umane, cu conducerea superioară sau cu managerii de linie?
- Există probleme cu inexactitatea datelor?
- Sunt rapoartele exacte, utile şi utilizate pentru luarea deciziilor?
- Care este funcţionalitatea sistemului? Adică, ce face sistemul şi cât de bine o face? Ce funcţii suplimentare ar putea fi utile?
- Cât de eficiente sunt legăturile sistemelor, utilizarea datelor în diferite aplicaţii?

Apendice

Exemplu de sondaj de atitudine

Scop

Scopul acestui sondaj este de a obţine opinia dvs. cu privire la aranjamentele de salarizare existente şi la procesul de evaluare a performanţei în XYZ Ltd. Părerile dumneavoastră şi ale tuturor celorlalţi angajaţi ai companiei cărora li se cere să completeze acest chestionar vor oferi o contribuţie valoroasă la munca depusă în prezent pentru a concepe noi abordări în ceea ce priveşte evaluarea salariilor şi a performanţei. Feedback cu privire la rezultatele generale ale sondajului va fi furnizat întregului personal.

Confidențialitate

Răspunsurile dumneavoastră la chestionar vor fi complet confidențiale. Nicio persoană nu va fi identificată şi nimeni din companie nu va vedea formularele, care vor fi analizate de o firmă de cercetare independentă. Vi se cere să vă identificaţi funcţia, dar este pur şi simplu să faceți comparații; formularele nu vor fi analizate individual.

Completarea și transmiterea formularului de sondaj

Vă rugăm să completaţi formularul şi să-l trimiteţi până la 1 iulie în plicul ataşat care este adresat firmei care va efectua analiza.

Cum se completează chestionarul

Completarea chestionarului va dura aproximativ 15 minute. Vă rugăm să indicaţi părerile dvs. despre afirmaţiile de pe verso, plasând un inel în jurul numărului care se potrivește cel mai bine cu opinia dvs. De exemplu:

	Puternic de acord	*înclinat spre de acord*	*Nici unul nu sunt de acord sau de dezacord*	*Înclinat spre nu sunt de*	*Nu sunt puternic de acord*
Îmi place meseria mea		2	3	4	5

Funcția/departamentul

Vă rugăm să încercuiţi unul dintre următoarele:

1. sediu corporativ;
2. marketing;
3. producţie;
4. finanța;
5. IT;
6. HR;
7. serviciu clienţi;
8. marketing, dezvoltare, strângere de fonduri, PR, HR.

	CHESTIONAR					
	Eu cred că:	*SSonglg de acord*	*Înclinat să fie de acord*	*Nici de acord, nici de dezacord*	*Înclinat să nu fie de acord*	*Nu sunt puternic de acord*
1	Salariul meu mă răsplătește în mod adecvat pentru contribuția mea	1	2	3	4	5
2	Sistemul de plată este clar și ușor de înțeles	1	2	3	4	5
3	Este corect ca personalul să fie recompensat în funcție de contribuția	1	2	3	4	5
4	Baza pe care se stabilește plata mea este corectă	1	2	3	4	5
5	Personalul foarte competent ar trebui să fie plătit mai mult decât personalul mai puțin competent	1	2	3	4	5
6	Ratele de plată în Companie nu sunt în concordanță cu nivelurile de responsabilitate	1	2	3	4	5
7	Rata mea de remunerare se compară favorabil cu tarifele plătite în afara Companiei	1	2	3	4	5
8	Salariul meu nu reflectă performanța mea	1	2	3	4	5
9	Actualul sistem de salarizare încurajează performanțe mai bune	1	2	3	4	5
10	Sistemul de plată trebuie revizuit	1	2	3	4	5
11	Am clar standardele de performanță pe care trebuie să le ating	1	2	3	4	5
12	Nu înțeleg nivelurile de competență pe care trebuie să le ating	1	2	3	4	5
13	Schema de evaluare a performanței este utilă	1	2	3	4	5
14	Primesc feedback bun de la managerul meu cu privire la performanța mea	1	2	3	4	5
15	Managerul meu nu este cu adevărat interesat să-mi efectueze evaluarea	1	2	3	4	5
16	Sunt motivat de întâlnirea mea de evaluare a performanței	1	2	3	4	5
17	Procesul de stabilire a obiectivelor și de revizuire a realizărilor este corect	1	2	3	4	5
18	Evaluarea performanței mele de către managerul meu este obiectivă și corectă	1	2	3	4	5
19	Evaluarea performanței nu mă ajută să-mi îmbunătățesc performanța	1	2	3	4	5

20	Evaluarea performanței indică în mod clar orice formare suplimentară de care aș putea avea nevoie	1	2	3	4	5

Referințe

ACAS (1982) *Evoluţii în armonizare: document de discuţie nr. 1,* Londra

ACAS (1991) *Organizaţii eficiente: factorul de oameni, ACAS Advisory Booklet No 6, ACAS,* Londra

Accounting for People Task Force (2003) *Accounting for People,* DTI, Londra

Adair, J (1973) *Liderul centrat pe acţiune,* McGraw-Hill, Londra

Adams, JS (1965) Injustice in social exchange, în *Advances in Experimental Psychology,* voi. 2, ed L Berkowitz, Academic Press, New York

Adams, K (1991) Externalizare vs specializare: ce se întâmplă cu personalul?, *Human Resource Management Journal,* **14** , pp 40-54

Adler NJ şi Ghader, F (1990) Managementul strategic al resurselor umane: o perspectivă globală, în *International Human Resource Management,* ed R Pieper, De Gruter, Berlin/New York

Akinnusi, DK (1991) Managementul personalului în Africa: o analiză comparativă a Ghanei, Kenya şi Nigeria, în *International Human Resource Management,* ed C Brewster şi S Tyson, Pitman, Londra

Alderfer, C (1972) *Existence, Relatedness and Growth,* New York, The Free Press

Aldous, H (2000) Educaţie şi afaceri: parteneri în construirea capitalului uman, în *Capitalul uman şi reglementarea corporativă* , ed. A Carey şi N Sleigh-Johnson, Institutul Contabililor Autorizaţi, Londra

Allport, G (1954) Contextul istoric al psihologiei sociale moderne, în *Modele teoretice şi personalitate,* ed G Lindzey , Addison-Wesley, Cambridge, MA

Allport, G (1960) Sistemul deschis în teoria personalităţii, *Journal of Abnormal and Social Psychology,* **61** , pp 301-311

Universitatea Politehnică Anglia (1995) *Colectivism sau individualism în contractele angajaţilor,* relaţiile de muncă, Centrul de cercetare şi dezvoltare, Chelmsford

Argyle, M (1989) *Psihologia socială a muncii,* Penguin, Harmondsworth

Argyris, C (1957) *Personalitate şi organizare,* Harper & Row, New York

Argyris, C (1970) *Teoria şi metoda intervenţiei,* Addison-Wesley, Reading, MA

Argyris, C (1991) Teaching smart people how to learn, *Harvard Business Review,* mai-iunie, pp. 54-62

Argyris, C (1992) *Despre învăţarea organizaţională,* Blackwell, Cambridge, MA

Argyris, C (1993) *Knowledge for Action: Un ghid pentru depăşirea barierelor în calea schimbării organizaţionale,* Jossey Bass, San Fransisco, CA

Argyris, C şi Schon, DA (1996) *Organizational Learning: A theory of action perspective,* Addison Wesley, Reading, MA

Armstrong, M (1977) *A Handbook of Personnel Practice,* a 6-a edn, Kogan Page, Londra

Armstrong, M (1987) Managementul resurselor umane: un caz al hainelor noi ale împăratului, *Managementul personalului* , august, pp. 30-35

Armstrong, M (1989) *Personnel and the Bottom Line,* Institutul de Management al Personalului, Londra

Armstrong M (1996) *A Handbook of Personnel Management Practice,* a 6-a edn, Kogan Page, Londra

Armstrong, M (1999) *Recompensa pentru angajaţi,* a doua ediţie, Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Armstrong, M (2000a) Numele s-a schimbat, dar jocul a rămas acelaşi?, *Employee Relations,* **22** (6), pp. 576-89

Armstrong, M (2000b) *Team Rewards,* CIPD, Londra

Armstrong, M şi Baron, A (1995) *Manualul de evaluare a locurilor de muncă,* IPD, Londra

Armstrong, M şi Baron, A (1998) *Managementul performanţei: noile realităţi,* IPD, Londra

Armstrong, M şi Baron, A (2002) *Strategic HRM: Cheia pentru îmbunătăţirea performanţei în afaceri* , CIPD, Londra

Armstrong, M şi Baron, A (2004) *Managing Performance: Performance management in action* , CIPD, Londra

Armstrong, M şi Brown, D (1998) Relaţionarea competenţelor cu plata: experienţa Regatului Unit, *Compensation & Benefits Review,* mai/iunie, pp. 28-39

Armstrong, M şi Brown, D (2001) *Pay: The new dimensions,* CIPD, Londra

Armstrong M şi Long, P (1994) *The Reality of Strategic HRM,* IPD, Londra

Armstrong, M şi Murlis, H (1998) *Reward Management,* ediţia a patra, Kogan Page, Londra

Armstrong, M şi Ryden, O (1996) *The IPD Guide on Team Reward,* IPD, Londra

Armstrong, M, Cummins, A, Hastings, S şi Wood, W (2003) *Ghid pentru evaluarea locurilor de*

muncă, Kogan Page, Londra
Arnold, J, Robertson, IT şi Cooper, CL (1991) *Psihologia muncii,* Pitman, Londra
Arthur, J (1990) *Industrial Relations and Business Strategies in American Steel Minimills,* teză de doctorat nepublicată, Universitatea Cornell
Arthur, JB (1992) Legătura dintre strategia de afaceri şi sistemele de relaţii industriale în fabricile de oţel americane, *Industrial and Labor Relations Review,* **45** (3), pp 488-506
Arthur, J (1994) Efectele sistemelor de resurse umane asupra performanţei de fabricaţie şi a cifrei de afaceri, *Academy of Management Review,* **37** (4), pp 670-87
Atkinson, G (1989) *The Effective Negotiator,* Negotiating Systems Publications, Newbury
Atkinson, J (1984) Strategii de muncă pentru organizaţii flexibile, *Managementul personalului* , august, pp. 28-31
Atkinson, J şi Meager, N (1986) *Changing Patterns of Work,* IMS/OECD, Londra
Bailey, T (1993) *Autoritatea discreţionară şi organizarea muncii: Participarea angajaţilor şi reforma muncii de la Hawthorne,* Document de lucru, Universitatea Columbia, New York
Baillie, J (1995) *The Changing Nature of Work and the Psychological Contract,* IPD (nepublicat)
Bales, RF (1950) *Interaction Process Analysis, Addison* -Wesley, Reading , *MA* **.**
Bandura, A (1986) *Social Boundaries of Thought and Action,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
Barnard, C (1938) *The Functions of an Executive,* Harvard University Press, Boston, MA Barney, J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management,* **17** , pp 99-120
Bartlett, CA şi Ghoshal, S (1991) *Managing Across Borders: The transnational solution,* London Business School, Londra
Bartlett, CA şi Ghoshal, S (1993) Beyond the M-form: toward a management theory of the firm, *Strategic Management Journal,* 14, pp 23-46
Bartlett, CA şi Ghoshal, S (2000) *Transnational Management Text: Cases and readings on cross-boarder Management* , Harvard Business School Press, Boston, MA
Bass, BM şi Vaughan, JA (1966) *Training in Industry: The management of learning,* Tavistock, Londra
Bates, RA şi Holton, EF (1995) Monitorizarea computerizată a performanţei: o revizuire a problemei resurselor umane, *Human Resource Management Review,* Winter, pp. 267-88
Beardwell, I (1998) Voices on, *People Management,* 28 mai, pp. 32-36
Beatty, RW, Huselid, MA şi Schneier, CE (2003) Scoring on the business scorecard, *Organizational Dynamics,* **32** (2), pp. 107-21
Becker, BE şi Gerhart, S (1996) Impactul managementului resurselor umane asupra performanţei organizaţionale: progres şi perspective, Academy of Management Journal, **39** (4), pp 779-801
Becker, BE, Huselid, MA, Pickus, PS şi Spratt, MF (1997) HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management,* Spring, **36** (1), pp. 39-47
Becker, BE, Huselid, MA şi Ulrich, D (2001) *The HR Scorecard: Linking people, strategy, and*

performance, Harvard Business School Press, Boston, MA
Beckhard, R (1969) *Dezvoltarea organizaţiei: strategie şi modele,* Addison-Wesley, Reading, MA
Beckhard, R (1989) A model for the executive management of transformational change in G Salaman, (ed) *Human Resource Strategies,* Sage, Londra
Beer, M (1981) Evaluarea performanţei - dileme şi posibilităţi, *Dinamica organizaţiei* , Winter, pp. 24-36
Beer, M (1984) Sisteme de recompensă, în M Beer, B Spector, PR Lawrence şi D Quinn Mills, *Managing Human Assets,* New York, The Free Press
Beer, M şi Ruh, RA (1976) Creşterea angajaţilor prin managementul performanţei, *Harvard Business Review,* iulie/august, pp. 59-66
Beer, M şi Spector, B (1985) Corporate transformations in human resource management , în R Walton şi P Lawrence (eds) *HRM Trends and Challenges* , Harvard University Press, Boston, MA
Beer, M, Eisenstat, R şi Spector, B (1990) De ce programele de schimbare nu produc schimbare, *Harvard Business Review,* noiembrie/decembrie, pp. 158-66
Beer, M, Spector, B, Lawrence, P, Quinn Mills, D şi Walton, R (1984) *Managing Human Assets,* The Free Press, New York
Belbin, M (1981) *Management Teams: Why they succeed or fail,* Heinemann, Oxford Bell, W and
Hanson, C (1987) *Profit Sharing and Profitability,* Kogan Page, London Bennis, W (1960)
Organizational Development, Addison-Wesley, Reading, MA Bennis, W and Nanus, B (1985)
Leaders, New York & Row
Bento, R şi Ferreira, L (1992) Incentive pay and organizational culture, în W Bruns (ed) *Performance Measurement, Evaluation and Incentives,* Harvard Business School Press, Boston, MA
Berlet, K şi Cravens, D (1991) *Salariul de performanţă ca armă competitivă,* Wiley, New York
Berridge, J (1992) Managementul resurselor umane în Marea Britanie, *Employee Relations,* **14** (5) pp. 62-85
Bessant, J, Caffyn, S, Gilbert, J şi Harding, R (1994) Rediscovering continuous improvement, *Technovation,* **14** (3), pp. 17-29
Bevan, S, Barber, L şi Robinson, D (1997) *Keeping the Best: Un ghid practic pentru păstrarea angajaţilor cheie,* Institute for Employment Studies, Brighton
Bevan, S şi Thompson, M (1991) Managementul performanţei la intersecţia drumurilor, *Managementul personalului,* noiembrie, pp. 36-39
Bibbings, R (2003) Hearsay and eresy, *The RoSPA Occupational Health and Safety Journal,* iulie, pp. 51-52
Billson, I (1998) Cum instruirea just-in-time poate sprijini dezvoltarea competenţelor conduse de afaceri, *Competency,* Spring, pp. 21-24
Birchall, D şi Lyons, L (1995) *Creating Tomorrow's Organisation,* Pitman, Londra
Blackburn, RM şi Mann, R (1979) *The Working Class in the Labour Market,* Macmillan, Londra

Blackler, F (1995) Cunoştinţe, cunoştinţe, muncă şi experienţă *Organization Studies,* **16** (6), pp. 16-36

Blake, P (1988) Explozia managementului cunoştinţelor, *Information Today,* **15** (1), pp. 12-13

Blake, R şi Mouton, J (1964) *The Managerial Grid,* Gulf Publishing, Houston

Blake, R, Shepart, H şi Mouton, J (1964) Breakthrough in Organizational Development , *Harvard Business Review,* **42** , pp. 237-58

Blinkorn, S şi Johnson C (1990) The insignificance of personality testing, *Nature,* **348** , pp. 20-27

Bloom, M şi Milkovich, GT (1998) Rethinking international compensation, *Compensation and Benefits Review,* aprilie, pp. 17-27

Blyton, P şi Turnbull, P (eds) (1992) *Reevaluarea managementului resurselor umane,* Sage Publications, Londra

Bontis, N (1996) Există un preţ pe capul tău: gestionarea strategică a capitalului intelectual , *Business Quarterly* , Summer, pp. 4-47

Bontis, N (1998) Capitalul intelectual: un studiu explorator care dezvoltă măsuri şi modele, *Management Decision* , **36** (2), pp 63-76

Bontis, N, Dragonetti, NC, Jacobsen, K şi Roos, G (1999) The knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and management intangible resources, *European Management Journal,* **17** (4), pp 391-402

Boudreau, JW (1988) Analiza de utilitate, în *Managementul resurselor umane: rolurile şi responsabilităţile în evoluţie,* ed. L Dyer, Biroul pentru Afaceri Naţionale, Washington, DC

Bower, JL (1982) „Politica de afaceri în anii 1980, *Academy of Management Review,* **7** (4), pp. 630-38

Bowey, A (1982) *The Effects of Incentive Pay Systems,* Department of Employment, Document de cercetare 36, DOE, Londra

Bowles, ML şi Coates, G (1993) Imagine şi substanţă: managementul performanţei ca retorică sau realitate?, *Personnel Review,* **22** (2), pp 3-21

Boxall, PF (1992) Strategic HRM: un început, o nouă direcţie teoretică, *Human Resource Management Journal,* **2** (3), pp. 61-79

Boxall, PF (1993) Semnificaţia managementului resurselor umane: o reconsiderare a dovezilor, *The International Journal of Human Resource Management,* **4** (3), pp. 645-65

Boxall, P (1994) Plasarea strategiei de resurse umane în centrul afacerii, *Managementul personalului,* iulie, pp. 32-35

Boxall, P (1996) The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm, *Human Resource Management Journal,* **6** (3), pp. 59-75

Boxall, P (1999) Strategia de resurse umane şi avantaj competitiv: un studiu longitudinal al consultanţelor de inginerie, *Journal of Management Studies,* **36** (4), pp 443-63

Boxall, P şi Purcell, J (2003) *Management strategic al resurselor umane,* Palgrave Macmillan, Basingstoke

Boyatzis, R (1982) *Managerul competent,* Wiley, New York

Boyett, JH şi Conn, HP (1995) *Maximum Performance Management,* Glenbridge Publishing, Oxford

Bradley, P, Hendry, C şi Perkins, P (1999) Global sau multi-local? Semnificaţia valorilor internaţionale în strategia de recompensă, în *International HRM: Contemporary issues in Europe* , ed C Brewster şi H Harris, Routledge, Londra

Braverman, H (1974) *Muncă şi capital monopolist,* Monthly Review Press, New York

Brayfield, AH şi Crockett, WH (1955) Employee attitudes and employee performance , *Psychological Bulletin,* **52** , pp. 346-424

Brewster, C (1993) Dezvoltarea unui model „european" de management al resurselor umane, *The International Journal of Human Resource Management,* **4** (4), pp. 765-84

Brewster, C (1999) Managementul strategic al resurselor umane: valoarea diferitelor paradigme, în *Managementul strategic al resurselor umane,* ed RS Schuler şi SE Jackson, Blackwell, Oxford

Brewster, C (2004) European perspectives of human resource management, *Human Resource Management Review,* **14** (4), pp 365-82

Brewster, C şi Holt Larsen, H (1992) Managementul resurselor umane în Europa: dovezi din zece ţări, *International Journal of Human Resource Management* , **3** (3), pp 409-34

Brewster, C şi Lloyd, J (1994) The changing face of union negotiations, *Human Resources,* Summer, pp. 148-52

Brockbank, W, Ulrich, D şi Beatty, D (1999) HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School, *Human Resource Management,* **38** , Summer, pp 111-17

Brown, D (1998) Prezentare la reuniunea Forumului de compensare, februarie

Brown, D (2001) *Reward Strategies, From Intent to Impact,* CIPD, Londra

Brown, J AC (1954) *Psihologia socială a industriei,* Penguin Books, Harmondsworth

Brown, D şi Armstrong, M (1997) Terms of endearment, *People Management,* 11 septembrie, pp. 36-38

Brown, D şi Armstrong, M (1999) *Paying for Contribution,* Kogan Page, Londra

Brumbach, GB (1988) Câteva idei, probleme şi predicţii despre managementul performanţei, *Managementul personalului public,* Winter, pp 387-402

Buchanan, D (1987) Îmbogăţirea locurilor de muncă a murit: trăieşte designul muncii de înaltă performanţă!, *Managementul personalului* , mai, pp. 40-43

Buchanan, D şi Huczynski, A (1985) *Comportament organizaţional,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Bulla, DN şi Scott, PM (1994) Forecasting requirements: a case example, în *Human Resource Forecasting and Modelling,* ed. D Ward, TP Bechet şi R Tripp, The Human Resource Planning Society, New York

Burdett, JO (1991) What is empowerment anyway?, *Journal of European Industrial Training,* **15** (6), pp. 23-30

Burgess, S şi Rees, H (1996) Job mandat in Britain, *Economic Journal,* martie, pp. 334-44

Burgoyne, J (1988a) *Competency Approaches to Management Development,* Centrul pentru Studiul Învăţării Managementului, Universitatea din Lancaster

Burgoyne, J (1988b) Dezvoltarea managementului pentru individ *şi* organizaţie , *Managementul personalului* , iunie, pp. 40-44

Burgoyne, J (1994) După cum se raportează în *Personal Management Plus,* mai, p. 7

Burgoyne, J (1999) Design of the times, *People Management,* 3 iunie, pp. 39-44

Burner, D (1996) *Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics,* a 2-a edn , Pitman, Londra

Burns, JM (1978) *Leadership,* Harper & Row, New York

Burns, T şi Stalker, G (1961) *The Management of Innovation,* Tavistock, Londra

Burt, C (1954) Diferenţierea capacităţii intelectuale, *British Journal of Educational Psychology,* **24** , pp. 45-67

Caldwell, R (2001) Campioni, adaptori, consultanţi şi sinergişti: noii agenţi de schimbare în HRM, *Human Resource Management Journal,* **11** (3), pp 39-52

Caldwell, R (2004) Retorică, fapte şi profeţii auto-împlinite: explorarea percepţiilor practicienilor despre progresul în implementarea MRU, *Industrial Relations Journal,* **35** (3), pp 196-215

Campbell, JP (1990) Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology, in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology,* ed MP Dunnette si LM Hugh, Blackwell, Cambridge, MA

Cannon, T (2000) Antreprenorii de cunoaştere şi corporaţia responsabilă, în *Capitalul uman şi reglementarea corporativă,* ed. Anthony Carey şi Nigel Sleigh-Johnson, Institutul Contabililor Autorizaţi, Londra

Cappelli, P (1999) *Employment Practices and Business Strategy,* Oxford University Press, New York

Cappelli, P (2000) A market-driven approach to retaining talent, *Harvard Business Review,* ianuarie/februarie, pp. 103-11

Cappelli, P (2001) Making the most of on-line recruiting, *Harvard Business Review,* **70** (3), pp. 134-48

Cappelli, P şi Crocker-Hefter, A (1996) Resursele umane distinctive sunt competenţele de bază ale firmelor, *Dinamica organizaţională,* Winter, pp. 7-22

Cappelli, P şi Singh, H (1992) Integrating strategic human resources and strategic management, in *Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources,* ed. D Lewin, O Mitchell şi P Scheller , Asociaţia de cercetare în relaţii industriale, Madison, Win

Carter, A, Hirsh, W şi Aston, J (2002) *Resourcing the Training and Development Function,* Raportul nr. 390, Institute of Employment Studies, Brighton

Casson, J (1978) *Reevaluarea Planificării forţei de muncă a companiei în lumina unor experienţe practice,* Institutul de Studii asupra Forţei de Muncă, Brighton

Cattell, RB (1963) *Chestionarul The Sixteen Personality Factor,* Institute for Personality and Ability Training, Illinois

Cave, A (1994) *Organizational Change in the Workplace,* Kogan Page, Londra

Center for Workforce Development (1998) *The Teaching Firm: Where productive work and learning converge,* Newton, MA

CFO Research Services (2003) *Human Capital Management: The CFO's perspective,* CFO Publishing, Boston, MA

Chadwick, C şi Cappelli, P (1998) Alternative to generic strategy typologis in human resource management, în P Wright, L Dyer, J Boudreau şi G Milkovich (eds) *Research in Personnel and Human Resource Management,* JAI Press, Greenwich, CT

Chamberlain, NW şi Kuhn, J (1965) *Collective Bargaining,* McGraw-Hill, New York Chartered

Institute of Personnel and Development (2000) *Labor Turnover Report* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2002) *Dezvoltarea managerilor pentru performanţa în afaceri* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2002) *Cod de conduită pentru egalitate de şanse* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2003a) *Employee Absence* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2003b) *Capital uman: cadru extern de raportare,* CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2003c) *Reward Management 2003: A Survey of Policy and Practice,* CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2004a) *Cum se dezvoltă o strategie de recompensă* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personnel and Development (2004b) *Raportarea capitalului uman: o perspectivă internă* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2004c) *Standarde profesionale* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2004d) *Survey of Recruitment, Retention and Turnover* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2004e) *Cum se dezvoltă o strategie de recompensă* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personnel and Development (2005a) *Bullying at Work: Beyond policies to a culture of respect* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2005b) *Managing Diversity* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2005c) *Recruitment, Retention and Turnover Survey* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2005d) *Reward Survey* , CIPD, Londra

Chartered Institute of Personal and Development (2005e) *Training and Development Survey* , CIPD, Londra

Chell, E (1985) *Participare şi organizare,* Macmillan, Londra

Chell, E (1987) *The Psychology of Behavior in Organisations,* Macmillan, London Child, J (1977) *Organization: A guide to problems and practice,* Harper & Row, Londra Chiumento (2004) *Get Engaged,* Chiumento, Londra

Clegg, H (1976) *The System of Industrial Relations in Great Britain,* Blackwell, Oxford

Clutterbuck, D (2004) *Everyone Needs a Mentor* , CIPD, Londra

Coleman, JS (1990) *Foundations of Social Theory,* University of Harvard Press, Cambridge, MA

Competenţă şi inteligenţă emoţională (2003/4) Creşterea performanţei prin competenţe : al zecelea sondaj de evaluare comparativă

Cook, M (1993) *Personal Selection and Productivity,* Wiley, Chichester

Cooke, R şi Lafferty, J (1989) *Organizational Culture Inventory,* Human Synergistic, Plymouth, MI

Cooper, C (2000) In for the count, *People Management,* 12 octombrie, pp. 28-33

Cooper, R (1973) Caracteristicile sarcinii şi motivaţia intrinsecă, *Relaţii umane,* august, pp. 387-408

Coopey, J şi Hartley, J (1991) Reconsidering the case for organizational commitment , *Human Resource Management Journal,* **3** , Spring, pp. 18-31

Council for Excellence in Management and Leadership (2002), *Report on Human Capital Reporting,* CEML, Londra

Cox, A şi Purcell, J (1998), Searching for leverage: pay systems, trust, motivation and engagement in SMEs, in *Trust, Motivation and Commitment,* ed SJ Perkins and St John Sandringham, Strategic Remuneration Centre, Faringdon

Cyert, RM şi March, JG (1963) *A Behavioral Theory of the Firm,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Daft, RL şi Weick, KE (1984) Towards a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review,* **9** , pp. 284-95

Dale, M (1994) Organizaţii de învăţare, în C Mabey şi P Iles (eds), *Managing Learning,* Routledge, Londra

Daniels, AC (1987) Ce este PM *? Managementul performanţei,* iulie, pp. 8-12

Davenport, TH (1996) De ce a eşuat re-ingineria: moda care a uitat oamenii, *Fast Company* , Premier Issue, pp. 70-74

Davenport, TO (1999) *Capitalul uman,* Jossey Bass, San Francisco, CA

Davenport, TH şi Prusak, L (1998) *Working Knowledge: How organizations manage what they know* , Harvard Business School Press, Boston, MA

Davis, LE (1966) Proiectarea locurilor de muncă, *Relaţii industriale,* **6**

Deal, T şi Kennedy, A (1982) *Culturi corporative,* Addison-Wesley, Reading, MA

Deary, IJ şi Matthews, G (1993) Trăsăturile de personalitate sunt vii şi bine. *Psihologul,* **6** , pp 299-311

Delaney, JT şi Huselid, MA (1996) Impactul practicilor de management al resurselor umane asupra percepţiilor asupra performanţei organizaţionale, *Academy of Management Journal,* **39** (4), pp 949-69

Delery, JE şi Doty, HD (1996) Moduri de teoretizare în managementul strategic al resurselor umane: teste de universalitate, previziuni şi predicţii de performanţă configuraţională, *Jurnalul Internaţional de Management al Resurselor Umane,* **6** , pp 656-70

Deloitte & Touche şi Personnel Today (2002) *Măsurarea valorii capitalului uman, Sondaj 2002,* Deloitte & Touche/ *Personnel Today,* Londra

deLong, T şi Vijayaraghavan, V (2003) Să-l auzim pentru jucătorii B, *Harvard Business Review* , iunie, pp. 96-102

Deming, WE (1982) *Calitate, productivitate şi poziţie competitivă,* MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA

Deming, WE (1986) *Out of the Crisis,* Centrul MIT pentru Studii Avansate de Inginerie, Cambridge, MA

Denison, DR (1996) Care *este* diferenţa dintre cultura organizaţională şi climatul organizaţional? Punctul de vedere al unui nativ asupra unui deceniu de războaie de paradigme, *Academy of Management Review,* iulie, pp. 619-54

Digman, LA (1990) *Management strategic - Concepte, decizii, cazuri,* Irwin, George Town, Ontario

Dowling, PJ, Weech, DE şi Schuler, RS (1999) *International Human Resource Management: Managing people in a multinational context,* South Western College Pub lishing, Cincinnati, OH

Drucker, P (1951) *Noua societate,* Heinemann, Londra

Drucker, P (1955) *Practica managementului,* Heinemann, Londra

Drucker, P (1967) *The Effective Executive,* Heinemann, Londra

Drucker, P (1988) The coming of the new organization, *Harvard Business Review,* ianuarie/februarie, pp. 45-53

Drucker, P (1993) *Societatea post-capitalistă,* Butterworth-Heinmann, Oxford

Drucker, P (1995) Informaţia de care directorii au cu adevărat nevoie, *Harvard Business Review,* ianuarie-feb, pp. 54-62

Dulewicz, V (1989) Centrele de evaluare ca cale către competenţă, *Managementul personalului* , noiembrie, pp. 56-59

Dulewicz, V şi Higgs, M (1999) Cele şapte dimensiuni ale inteligenţei emoţionale, *Managementul oamenilor,* 28 octombrie, p. 53

Duncan, C (1989) Pay and payment systems, în B Towers (ed) *A Handbook of Industrial Relations Practice,* Kogan Page, Londra

Dunlop, JT (1958) *Industrial Relations Systems,* Holt, New York

Dyer, L şi Holder, GW (1998) Managementul şi planificarea strategică a resurselor umane, în L Dyer (ed) *Managementul resurselor umane: rolurile şi responsabilităţile în evoluţie* , Biroul pentru Afaceri Naţionale, Washington, DC

Dyer, L şi Reeves, T (1995) Strategiile de resurse umane şi performanţa firmei: ce ştim şi unde trebuie să mergem? *The International Journal of Human Resource Management,* **6** (3), septembrie, pp 656-70

Eagleton, T (1983) *Teoria literară,* Blackwell, Oxford

Easterby-Smith, M (1997) Discipline of organizational learning: contributions and critics, *Human Relations,* **50** (9), pp 1085-1113

Easterby-Smith, M şi Araujo, J (1999) *Învăţare organizaţională: oportunităţi curente, în Învăţare organizaţională şi organizaţie de învăţare* , ed M Easterby-Smith, Sage, Londra

The Economic and Social Research Council and the Tomorrow Project (2005) *Workers on the Move* , ECRS, Londra

Edenborough, R (1994) *Utilizarea psihometriei,* Kogan Page, Londra

Edvinson, L şi Malone, MS (1997) *Capital intelectual: Realizarea adevăratei valori a companiei dvs. prin găsirea puterii sale ascunse* , Harper Business, New York

Edwards, MR şi Ewen, AT (1996) *Feedback la 360 de grade,* Asociaţia Americană de Management, New York

Edwards, MR, Ewen, AT şi O'Neal, S (1994) Utilizarea evaluării multi-surse pentru a plăti oamenii, nu locuri de muncă, *ACA Journal,* Summer, pp. 6-17

Egan, G (1990) *The Skilled Helper: O abordare sistematică a ajutorului eficient,* Brooks Cole, Londra

Egan, G (1995) A clear path to peak performance, *Managementul oamenilor,* 18 mai, pp. 34-37

Eggert, M (1991) *Outplacement: A guide to management and delivery,* Institute of Personnel Management, Londra

Ehrenberg, RG şi Smith, RS (1994) *Modern Labor Economics,* Harper Collins, New York

Eldridge, J şi Crombie, A (1974) *Sociologia organizaţiilor,* Allen & Unwin, Londra

Elliot, L (1996) Dealing with the dirty end of jobs for life, *The Guardian,* 23 aprilie, p. 14 Elliott,

RF (1991) *Labor Economics,* McGraw-Hill, Maidenhead

Emery, FF (1980) Designing socio-technical systems for greenfield sites, *Journal of Occupational Behaviour,* **1** (1), pp. 19-27

Engelmann, CH şi Roesch, CH (1996) *Managing Individual Performance,* Asociaţia Americană de Compensaţie, Scottsdale, Arizona

Equal Opportunities Commission (2003) *Ghid de bune practici - Evaluarea locurilor de muncă fără prejudecăţi sexuale,* EOC, Manchester

Equal Opportunities Commission (2004) *Illustrated Advertisements* , EOC, Manchester

Eraut, MJ, Alderton, G, Cole, G şi Senker, P (1998) Dezvoltarea cunoştinţelor şi a competenţelor în ocuparea forţei de muncă, *Economic and Social Research Council,* Londra

e-reward (2003) *Survey of Job Evaluation,* e-reward.co.uk, Stockport e-reward (2004a) *Studii de caz Reward,* e-reward.co.uk, Stockport

e-reward (2004b) *Survey of Contingent Pay,* e-reward.co.uk, Stockport e-reward (2004c) *Survey of Pay Structures,* e-reward.co.uk, Stockport

e-reward (2005) *Survey of Performance Management,* e-reward.co.uk, Stockport

Erez, M (1977) Feedback: a required condition for the goal-setting performance relation , *Journal of Occupational Psychology,* **62** (5), pp 624-27

Erez, M şi Zidon, I (1984) Effect of good acceptance on the relation of goal difficulty on performance, *Journal of Applied Psychology,* **69** (1), pp. 69-78

Eysenck, HJ (1953) *Structura personalităţii umane,* Methuen, Londra

Fadel, JJ şi Petti, M (2001) Bazele politicii internaţionale de resurse umane, în *International HRM,* ed MH Albrecht, Blackwell, Oxford

Farnham, D (2000) *Relaţiile cu angajaţii în context,* a doua ediţie, Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Fayol, H (1916) *Administration Industrielle et General,* tradus de C Storrs ca *General and Industrial Management,* Pitman, Londra, 1949

Fein, M (1970) *Approaches to Motivation,* Hillsdale, NJ

Financial Times (2005) *Best Workplaces Report* **,** Financial Times, Londra

Fine, SA (1988), Functional job analysis, în *The Job Analysis Handbook for Business, Industry and Government,* ed S Gael, Wiley, New York

Fitz-enj, J (2000) *The ROI of Human Capital,* Asociaţia Americană de Management, New York

Flanders, A (1970) *Management and Unions: Theory and reforma of industrial relations,* Faber and Faber, Londra

Fletcher, C (1984) Ce este nou în evaluarea performanţei, *Managementul personalului,* februarie, pp. 20-22

Fletcher, C (1991) Studiul arată că testele de personalitate sunt „inutile" pentru prezicerea performanţei , *Personal Management Plus,* p. 3

Fletcher, C (1993) *Appraisal: Routes to improved performance,* Institutul de Management al Personalului, Londra

Follett, MP (1924) *Creative Experience,* Longmans Green, New York

Fombrun, CJ, Tichy, NM şi Devanna, MA (1984) *Management strategic al resurselor umane* , Wiley, New York

Fowler, A (1987) Când directorii executivi descoperă HRM, *Managementul personalului,* ianuarie, p. 3

Fowler, A (1991a) O abordare egală a grafologiei, *Managementul personalului,* martie, pp. 40-43

Fowler, A (1996) *Induction* 3rd edn, Institute of Personal and Development, Londra

Fox, A (1966) „Sociologie industrială şi relaţii industriale, *Comisia Regală pentru Sindicatele şi Asociaţiile Patronale" Documentul de cercetare nr. 3,* HMSO, Londra

Fox, A (1973) *Dincolo de contract,* Faber and Faber, Londra

Fox, A and Flanders, A (1969) Negocierea colectivă: de la Donovan la Durkheim, în A Flanders (ed) *Management and Unions,* Faber şi Faber, Londra

Freeman, R şi Medoff, J (1984) *Ce fac sindicatele?* Cărţi de bază, New York

French, JR şi Raven, B (1959) Baza puterii sociale, în D Cartwright, (ed) *Studies in Social Power* , Institute for Social Research, Ann Arbor, Michigan

French, WL şi Bell, CH (1990/1994) *Dezvoltare organizaţională,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

French, WL, Kast, FE şi Rosenzweig, JE (1985) *Understanding Human Behavior in Organizations,* Harper & Row, New York

Friedman, A (1977) *Industry and Labour: Class structure and monopoly capitalism,* Londra, Macmillan

Furnham, A şi Gunter, B (1993) *Corporate Assessment,* Routledge, Londra
Gagne, RM (1977) *Condiţiile de învăţare,* ediţia a 3-a, Rinehart şi Wionston, New York
Galbraith, JR (1973) *Design organizaţional,* Addison-Wesley, Reading, MA
Gallie, D, White, M, Cheng, Y şi Tomlinson, M (1998) *Restructuring the Employment Relaţie,* The Clarendon Press, Oxford
Garratt, R (1990) *Crearea unei organizaţii de învăţare,* Institutul directorilor, Londra Garvin, DA (1993) Construirea unei organizaţii de învăţare, *Harvard Business Review,* iulie-august, pp. 78-91
Gennard, J şi Judge, G (1997) *Relaţii cu angajaţii,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Gennard, J şi Kelly, J (1994) Managementul resurselor umane: punctele de vedere ale directorilor de personal, *Human Resource Management Journal,* **5** (1), pp. 15-32
Geppert, M (1996) Paths of managerial learning in the East German context, *Organization Studies,* **17** (2), pp 249-68
Ghoshal, S şi Bartlett, CA (1993) Schimbarea rolului managementului de vârf: dincolo de structură la proces, *Harvard Business Review,* ianuarie-februarie, pp. 86-96
Giles, L, Kodz, J şi Evans, C (1997) *Productive Skills for Process Operatives,* Institute of Employment Studies, IES Report 336
Gilmer, B (1961) *Psihologie industrială,* McGraw-Hill, New York
Gluckman, M (1964) *Sisteme închise şi minţi deschise,* Oliver şi Boyd, London Goldthorpe, JH, Lockwood, DC, Bechofer, F şi Platt, J (1968) *The Affluent Worker: Industrial attitudes and behaviour,* Cambridge University Press, Cambridge Goleman, D (1995) *Emotional Intelligence,* Bantam, New York Goleman, D (1998), *Working With Emotional Intelligence,* Bloomsbury, London Goleman, D (1999) *Emotional Intelligence,* prezentare făcută la conferinţa anuală CIPD , octombrie
Gomez-Mejia, LR şi Balkin, D B. (1992) *Compensation, Organizational Strategy, and Firm Performance,* Southwestern Publishing, Cincinnati
Goold, M şi Campbell, A (1986) *Strategii şi stiluri: rolul centrului în managementul corporaţiilor diversificate* , Oxford, Blackwell
Gospel, H (1992) *Pieţe, firme şi managementul muncii,* Cambridge University Press, Cambridge
Grant, RM (1991) Teoria avantajului competitiv bazată pe resurse: implicaţii pentru formularea strategiei, *California Management Review,* **33** (3), pp. 114-35
Gratton, L (1999) Procesele umane ca sursă de avantaj competitiv, în *Managementul strategic al resurselor umane,* eds L Gratton, VH Hailey, P Stiles şi C Truss, Oxford University Press, Oxford
Gratton, LA (2000) Real step change, *People Management,* 16 martie, pp 27-30 Gratton, L şi Hailey, VH (1999) The rhetoric and reality of new careers, în *Strategic Managementul resurselor umane,* eds L Gratton, VH Hailey, P Stiles şi C Truss, Oxford University Press, Oxford
Gratton, L, Hailey, VH, Stiles, P şi Truss, C (1999) *Management strategic al resurselor umane,* Oxford University Press, Oxford

Guest, DE (1984) Ce este nou în motivare, *Managementul personalului,* mai, pp. 30-33
Guest, DE (1987) Managementul resurselor umane şi relaţiile industriale, *Journal of Management Studies,* **14** (5), pp 503-21
Guest, DE (1989a) Managementul resurselor umane: implicaţiile sale pentru relaţiile industriale , în J Storey (ed.), *New Perspectives in Human Resource Management,* Routledge, Londra
Guest, DE (1989b) Personal şi HRM: poţi să faci diferenţa? *Managementul personalului* , ianuarie, pp. 48-51
Guest, DE (1990) Managementul resurselor umane şi visul american, *Journal of Management Studies,* **27** (4), pp. 378-97
Guest, DE (1991) Personal management: the end of ortodoxie, *British Journal of Industrial Relations,* **29** (2), pp. 149-76
Guest, DE (1992a) *Motivation After Herzberg,* lucrare nepublicată susţinută la Compensation Forum, Londra
Guest, DE (1992b) Managementul resurselor umane în Marea Britanie, în B Towers (ed) *The Handbook of Human Resource Management,* Blackwell, Oxford
Guest, DE (1993) Current perspectives on human resource management in the United Kingdom, în C Brewster (ed) *Current Trends in Human Resource Management in Europe,* Kogan Page, Londra
Guest, DE (1995) Managementul resurselor umane: sindicate şi relaţii industriale , în J Storey (ed) *Managementul resurselor umane; Un text critic,* Routledge, Londra
Guest, DE (1997) Managementul resurselor umane şi performanţa; o revizuire a agendei de cercetare, *The International Journal of Human Resource Management,* **8** (3), pp. 263-76
Guest, DE (1999a) Managementul resurselor umane: verdictul lucrătorilor, *Human Resource Management Journal,* **9** (2), pp 5-25
Guest, DE (1999b) *Îmbunătăţesc cu adevărat strategiile oamenilor succesul în afaceri şi, dacă da, de ce nu le folosesc mai mulţi oameni?* Prezentare la Conferinţa anuală a Institutului de Personal şi Dezvoltare, octombrie
Guest DE (2001) Relaţii industriale şi managementul resurselor umane, în *Managementul resurselor umane: un text critic* , ed J Storey, Thomson Learning, Londra
Guest, DE şi Conway, N (1997) *Motivaţia angajaţilor şi contractul psihologic,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Guest, DE şi Conway, N (1998) *Fairness at Work and the Psychological Contract,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Guest, DE şi Conway, N (2002) Comunicarea contractului psihologic: o perspectivă a angajatului, *Human Resource Management Journal* , **12** (2), pp. 22-39
Guest, DE şi Conway, N (2005) *Well-being and the Psychological Contract,* CIPD, Londra
Oaspeţi DE şi Fatchett, D (1974) *Participarea lucrătorilor: Control industrial şi performanţă,* Institutul de Management al Personalului, Londra
Guest, DE şi Hoque, K (1994) Da, managementul personalului face diferenţa , *Managementul*

personalului, noiembrie, pp. 40-44
Guest, DE şi Hoque, K (1995) O evaluare şi o analiză ulterioară a Studiului de relaţii industriale din 1990, în Guest, DE, Tyson, S, Doherty, N, Hoque, K şi Viney K (eds) *The Contribution of Personnel Management to Organizational Performance,* IPD, Londra
Guest, DE şi Horwood, R (1981) Caracteristicile managerului de personal de succes, *Managementul personalului,* mai, pp. 18-23
Guest, DE şi Peccei, R (1994) Natura şi cauzele managementului eficient al resurselor umane, *British Journal of Industrial Relations,* iunie, pp 219-42
Guest, DE, Conway, N, Briner, R şi Dickman, M (1996) *The State of the Psychological Contract in Employment: Issues in people management,* Institute of Personnel and Development, Londra
Guest, DE, Michie, J, Sheehan, M şi Conway, N (2000a) *Employment Relations, HRM and Business Performance* , Chartered Institute of Personnel and Development, Londra
Guest, DE, Michie, J, Sheehan, M şi Metochi, M (2000b) *Managementul efectiv al oamenilor: sondajul privind descoperirile iniţiale ale viitorului muncii,* Chartered Institute of Personnel and Development, Londra
Guilford, JP (1967) *Natura inteligenţei umane,* McGraw-Hill, New York
Guion, RM (1958) Moralul industrial (un simpozion) - problemele terminologiei, *personne; Psihologie,* **11** , pp. 59-64
Guzzo, RA şi Noonan, KA (1994) Practicile resurselor umane ca comunicare şi contractul psihologic, *Managementul resurselor umane,* toamna
Hackman, JR şi Oldham, GR (1974) Motivaţia prin proiectarea muncii: testul unei teorii, *Comportament organizaţional şi performanţă umană,* **16** (2), pp. 250-79
Haley, J (1999) Localization as an ethical response to internationalisation, în *International HRM: Contemporary issues in Europe* , ed C Brewster şi H Harris, Routledge, Londra
Hall, DT (1984) Dezvoltarea resurselor umane şi eficacitatea organizaţională, în *Strategic Human Resource Managemnt,* ed. D Fombrun, N Tichy şi MA Devenna, Wiley, New York
Hall, R (1992) Analiza strategică a resurselor intangibile, *Strategic Management Journal,* **13** , pp 135-44
Hall, R (1996) Supply Change Management - the challenge for the 21st century, Lucrare prezentată la Conferinţa CIPS de la Durham University Business School, 9 May Hall, L şi Torrington, D (1998) *The Human Resource Function,* FT/Pitman, Londra
Hall, P şi Norris, P (1992) Centrele de dezvoltare: realizarea organizaţiei de învăţare, *Resurse umane,* toamnă, pp. 126-28
Halpin, A şi Winer, BA (1957) *Studiu factorial al descrierii comportamentului liderului,* Universitatea de Stat din Ohio
Hamblin, AC (1974) *Evaluation and Control of Training,* McGraw-Hill, Maidenhead Hamel, G şi
Prahalad CK (1989) Strategic intent, *Harvard Business Review,*
mai-iunie, pp. 63-76
Handy, C (1981) *Înţelegerea organizaţiilor,* Penguin Books, Harmondsworth
Handy, C (1984) *Viitorul muncii,* Blackwell, Oxford

Handy, C (1989) *The Age of Unreason,* Business Books, Londra
Handy, C (1994) *The Empty Raincoat,* Hutchinson, Londra
Handy, L, Devine, M şi Health, L (1996) *Feedback la 360 de grade: Rachetă nedirijată sau armă puternică?* Ashridge Management Group, Berkhamstead
Hansen, MT, Nohria, N şi Tierney, T (1999) Care este strategia ta pentru gestionarea cunoştinţelor? *Harvard Business Review,* martie-aprilie, pp. 106-16
Harre, R (1979) *Social Being,* Blackwell, Oxford
Harris, H şi Brewster, C (1999) Managementul resurselor umane internaţionale: contribuţia europeană, în *International HRM: Contemporary issues in Europe,* ed C Brewster şi H Harris, Routledge, Londra
Harris, H, Brewster, C şi Sparrow, P (2003) *Managementul resurselor umane internaţionale* , CIPD, Londra
Harrison, R (1972) Understanding your organization's character, *Harvard Business Review,* **5,** pp. 119-28
Harrison, R (1997) *Employee Development,* a 2-a edn, Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Harrison, R (2000) *Employee Development* , a 2-a edn, IPM, Londra
Harrison, R (2002) *Learning and Development,* prima edn CIPD, Londra
Harrison, R (2005) *Învăţare şi dezvoltare* , a doua ediţie, CIPD, Londra
Hartley, V (2005) *Open for Business: HR and human capital reporting,* IIES, Brighton Hawkins,
KA (1979) *A Handbook of Industrial Relations Practice,* Kogan Page, London Hayes Committee
on Personnel Management (1972) *Training for the Management of Resurse Umane,* Departamentul Ocupării Forţei de Muncă, HMSO, Londra
Health and Safety Executive (2003) *Beacons of Excellence in Stress Prevention* , HSE, Londra
Health and Safety Executive (2004a) *Dezvoltarea studiilor de caz care demonstrează beneficiile de afaceri ale managementului eficient al sănătăţii şi siguranţei,* HSE, Londra
Health and Safety Executive (2004b) *Managing Sickness Absence and the Return to Work* , HSE, Londra
Heider, F (1958) *Psihologia relaţiilor interpersonale,* Wiley, New York
Heller, R (1972) *The Naked Manager,* Barrie & Jenkins, Londra
Hendry, C (1995) *Managementul resurselor umane: O abordare strategică a angajării,* Butterworth-Heinemann, Oxford
Hendry, C şi Pettigrew, A (1986) Practica managementului strategic al resurselor umane , *Personal Review,* **15** , pp 2-8
Hendry, C şi Pettigrew, A (1990) Managementul resurselor umane: o agendă pentru anii 1990, *International Journal of Human Resource Management,* **1** (3), pp. 17-43
Hermanson, R (1964) *Contabilitatea activelor umane,* Biroul de Afaceri şi Cercetare Economică, Universitatea de Stat din Michigan, Occasional Paper, noiembrie
Herriot, P, Hirsh, W şi Riley, P (1988) *Încredere şi tranziţie: gestionarea relaţiei de muncă* , Wiley, Chichester
Herzberg, F (1968) Încă o dată: cum motivaţi angajaţii? *Harvard Business Review,* ianuarie-

februarie, pp. 109-20
Herzberg, FW, Mausner, B şi Snyderman, B (1957) *Motivaţia pentru muncă,* Wiley, New York
Heskett, J (1986) *Managing in the Service Economy,* Harvard Business School Press, Boston, MA
Hiltrop, JM (1995) The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s, *European Management Journal,* **13** (3), pp 286-94
Hirsh, W (2000) *Planificarea succesiunii demistificată,* Raportul nr. 372, Institutul de Studii privind Ocuparea Forţei de Muncă
Hirsh, W şi Carter, A (2002) *New Directions in Management Development,* Paper 387, Institute of Employment Studies
Hirsh, W, Pollard, E şi Tamkin, P (2000) Dezvoltare managerială *IRS Employee Development Bulletin* , noiembrie, pp. 8-12
Hofstede, G (1980) *Cultural Consequences: International differences in work-related values,* Sage, Beverley Hills, CA
Holbeche, L (1998) *Motivating People in Lean Organizations,* Butterworth-Heinemann, Oxford
Holt, A şi Andrews, H (1993) *Principles of Health and Safety at Work,* IOSH Publishing, Londra
Honey, P (1998) Dezbaterea începe aici, *People Management,* 1 octombrie, pp 28-29
Honey, P şi Mumford, A (1996) *Manualul stilurilor de învăţare,* ediţia a 3-a, Honey Publications, Maidenhead
Hope-Hailey, V, Gratton, L, McGovern, P, Stiles, P şi Truss, C (1998) A chameleon function? HRM în anii '90, *Human Resource Management Journal,* **7** (3), pp. 5-18
Hoque, K şi Moon, M (2001) Counting angels: a comparison of personal and HR specialists, *Human Resource Management Journal,* **11** (3), pp 5-22
Hoyle, E (1995) „Şcoala ca organizaţie de învăţare, *Conferinţa AERA,* San Francisco, CA, aprilie
Huczynski, A şi Fitzpatrick, MJ (1989) *Managing Employee Absence for a Competitive Edge,* Pitman, Londra
Hull, C (1951) *Essentials of Behaviour,* Yale University Press, New Haven, CT
Humble, J (1963) Programitis and Crown Princes, *The Manager,* decembrie
Huselid, MA (1995) Impactul managementului resurselor umane; o agendă pentru anii 1990, *The International Journal of Human Resource Management,* **1** (1), pp. 17-43
Huselid, MA şi Becker, BE (1996) Probleme metodologice în estimările transversale şi de panel ale legăturii resurse umane-performanţă firmă, *Relaţii industriale,* **35** (3), pp 400-22
Huselid, MA, Jackson, SE, Schuler, RS (1997) Eficacitatea managementului tehnic şi strategic al resurselor umane ca determinanţi ai performanţei firmei, *Academy of Management Journal,* **40** (1) pp. 171-88
Hutchinson, S şi Purcell, J (2003) *Bringing Policies to Life: The vital role of front line managers in people management,* CIPD, Londra
Hutchinson, S şi Wood, S (1995) *Personal and the Line: Developing the Employment Relationship,* IPD, Londra.
Ichniowski, C, Shaw, K şi Prennushi, G (1997) Efectele practicilor de management al resurselor

umane asupra productivităţii: un studiu al liniilor de finisare a oţelului, *The American Economic Review* , iunie
IDS (2002) *Human Resource Management Systems* , IDS, Londra
IDS (2004) Căutarea glonţului magic, *HR Study 783,* octombrie pp. 2-6
Asociaţia de participare industrială (1995) *Towards Industrial Partnership,* IPA, Londra
The Industrial Society (1974) *Practical Policies for Participation,* The Industrial Society, Londra
Societatea Industrială (1999) *Managing Best Practice: Coaching,* IDS, Londra
The Industrial Society (2000) *Managing Best Practice, Training evaluation* , IDS, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1993a) *Codul de conduită profesională,* IPD, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1993b) *Calitate: Managementul oamenilor contează,* Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1993c) *Cod privind Implicarea şi Participarea Angajaţilor,* IPD, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1994) *People Make the Difference,* IPD, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1995) *Dezvoltarea noului contract psihologic,* (nepublicat)
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1997a) *Key Facts on Psychological Testing* , IPD, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1997b) *Ghidul IPD privind implementarea sistemelor computerizate de personal,* IPD, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1998a) *IPD 1998 Performance Pay Survey: Executive Summary,* Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1998b) *The IPD Guide to Outsourcing,* IPD, Londra.
Institutul de Dezvoltare şi Personal (1999a) *Dezvoltare organizaţională - Responsabilitatea cui?* IPD, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1999b) *Ghidul IPD privind utilizarea eficientă a personalului computerizat,* IPD, Londra
Institute of Personnel Management (1992a) *Managementul performanţei în Marea Britanie: o analiză a problemelor* , IPM, Londra
Institutul de Management al Personalului (1992b) *Declaraţie privind consilierea la locul de muncă,* IPM, Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1997) *Key Facts on Psychological Testing IPD,* Londra
Institutul de Personal şi Dezvoltare (1999) *Key Facts on References* IPD, Londra
IRS (2003) Trends in performance management, *Employment Review,* 1 august 2003, pp. 12-19
IRS (2004a) Recruitorii marşează în pas cu recrutarea online, *Employment Review* nr. 792, 23 ianuarie, pp 44-48
IRS (2004b) Survey of HR roles and responsabilitats, *Employment Review* nr 795, martie, pp. 9-15
IRS (2004c) Managing to make the best hiring choice, *Employment Review* nr 796, 19 martie, pp. 43-48
IRS (2004d) Gestionarea prezenţei în mod flexibil, *Employment Review* nr. 798, 16 aprilie, pp. 19-24

IRS (2004e) Din exterior, privind: soluţionarea disputelor de către terţi, *Evaluarea forţei de muncă* , 23 iulie, pp. 8-15
IRS (2004f) O ilustrare grafică: obţinerea celor mai bune rezultate din anunţurile de recrutare, *Revista de angajare* nr. 805, 6 august, pp. 42-48
IRS (2004g) Studiu de formare, *Revista de ocupare* nr. 807, septembrie, pp. 10-17
IRS (2004h) Merită să vorbim: măsurarea relaţiei de muncă, noiembrie, pp. 9-16
IRS (2004i) Eroare de sistem? Cum HR alege şi foloseşte sistemele informaţionale, *Employment Review* nr. 812, noiembrie, pp 9-15
IRS (2005) Elemente esenţiale privind absenţa: menţinerea contactului, *Employment Review* nr. 818, februarie, pp. 23-24
IRS Employee Development Buletin nr. 54 (1994) Management development, pp. 10-12 *IRS Employee Development Bulletin* (2000), noiembrie, pp. 8-12
IRS Employment Trends nr. 500 (1991) 20 de ani de relaţii industriale, p. 2
IRS Employment Trends nr. 544 (1993) Negociere cu mai mulţi angajatori, pp. 6-8
IRS Employment Trends nr 556 (1994) Unde merg sindicatele, pp. 14-16
IRS Employment Trends nr 807 (2004) Training Survey , pp. 10-17
IRS Management Review (1996) *Utilizarea resurselor umane pentru a atinge obiectivele strategice,* IRS, Londra
IRS Management Review (2002) *Echilibrul muncii/viaţă,* IRS, Londra
Ishikawa, Kaoru, (1976) *Ghid pentru controlul calităţii,* Organizaţia asiatică de productivitate, Tokyo
James, R şi Sells, SB (1981) Climatul psihologic: perspective teoretice şi cercetare empirică, în D Magnusson (ed) *Towards a Psychology of Situations: An interactional perspective,* Erlbaum, Hillsdale, NJ
Janis, I (1972) *Victimes of Groupthink,* Houghton Mifflin, Boston, MA
Jaques, E (1961) *Equitable Payment,* Heinemann, Londra
Johnson, G şi Scholes, K (1993) *Exploring Corporate Strategy,* Prentice Hall, Hemel Hempstead
Johnson, G şi Scholes, K (1997) *Exploring Corporate Strategy,* Prentice Hall, Hemel Hempstead
Johnston, J (1991) An empiric study of repatriation of managers in UK multinationals , *Human Resource Management Journal,* **1** (4), pp. 102-108.
Jones, P, Palmer, J, Whitehead, D şi Needham, P (1995) Prisms of performance, *The Ashridge Journal,* aprilie, pp. 10-14
Jones, TW (1995) Managementul performanţei într-un context în schimbare, *Managementul resurselor umane,* Fall, pp. 425-42
Jung, C (1923) *Tipuri psihologice,* Routledge Kegan Paul, Londra
Juran, JN (1979) *Manual de control al calităţii,* McGraw-Hill, New York
Kahn, R (1974) *Organizational Stress,* Wiley, New York
Kahn-Freund, O (1972) *Munca şi dreptul,* Stevens, Londra
Kakabadse, A (1983) *Politica managementului,* Gower, Aldershot
Kalleberg, AL şi Loscocco, KA (1983) Îmbătrânire, valori şi recompense: explicarea diferenţelor

de vârstă în satisfacţia profesională, *American Sociological Review,* **48** , pp 323-36
Kamoche, K (1996) Managementul strategic al resurselor umane într-o viziune a capacităţii de resurse a firmei, *Journal of Management Studies,* **33** (2), pp. 213-33
Kandola, R şi Fullerton, J (1994) *Managing the Mosaic: Diversity in action,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Kane, JS (1996) Conceptualizarea şi reprezentarea eficienţei totale a performanţei , *Human Resource Management Review,* Summer, pp. 123-45
Kanter, RM (1984) *The Change Masters,* Allen & Unwin, Londra
Kanter, RM (1989) *When Giants Learn to Dance,* Simon & Schuster, Londra
Kaplan, RS şi Norton, DP (1992) The balanced scorecard - măsuri care conduc performanţa, *Harvard Business Review.* ianuarie/februarie, pp. 71-79
Kaplan, RS şi Norton, DP (1996) *The Balanced Scorecard,* Harvard Business School Press, Boston, MA
Katz, D şi Kahn, R (1966) *Psihologia socială a organizaţiilor,* John Wiley, New York
Katzenbach, J şi Smith, D (1993) *The Magic of Teams,* Harvard Business School Press, Boston, MA
Kay, J (1993) *Functions of Corporate Success,* Oxford University Press, Oxford
Kearns, P (2005a) *Evaluing the ROI From Learning,* CIPD, Londra
Kearns, P (2005b) *Managementul capitalului uman* , Reed Business Information, Sutton, Surrey
Kearns, P şi Miller, T (1997) Măsurarea impactului formării şi dezvoltării asupra rezultatelor finale, *FT Management Briefings* , Pitman, Londra
Keenoy, T (1990a) HRM: un caz de lup în haine de oaie, *Personal Review,* **19** (2), pp. 3-9
Keenoy, T (1990b) HRM: retorică, realitate şi contradicţie, *International Journal of Human Resource Management,* **1** (3), pp. 363-84
Keenoy, T (1997) HRMism and the images of re-presentation, *Journal of Management Studies,* **4** (5), pp. 825-41
Keenoy, T şi Anthony, P (1992) HRM: metaforă, sens şi moralitate, în P Blyton şi P Turnbull (eds) *Reassessing Human Resource Management,* Sage Publications, Londra
Keep, E (1989) Corporate training strategies, în J Storey (ed) *New Perspectives on Human Resource Management,* Blackwell, Oxford
Kelley, HH (1967) Teoria atribuirii în psihologia socială, în D Levine (ed.), *Nebraska Symposium on Motivation,* University of Nebraska Press, Lincoln, NB
Kelly, G (1955) *Psihologia constructelor personale,* Norton, New York
Kenney, J şi Reid, M (1994) *Training Interventions,* a 4-a ed., Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Kerrin, M şi Kealey M (2003) *e-Recruitment: Is it delivering?* Raportul nr. 402, Institutul de Studii privind Angajarea, Brighton
Kessels, J (1996) Knowledge productivity and the corporate curriculum, în *Knowledge Management: Organisation, Competence and Methodology: Proceedings of the Fourth International*

ISMICK Symposium, ed JF Scjhreinmakers, octombrie

Kessler, J şi Purcell, J (1992) Salariile legate de performanţă: obiective şi aplicare, *Human Resource Management Journal,* **2** (3), pp. 16-33

Kessler, S şi Bayliss, F (1992) *Relaţii industriale britanice contemporane,* Macmillan, Londra

Kessler, S şi Undy, R (1996) *The New Employment Relationship: Examinarea contractului psihologic,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Kettley, P şi Reilly, P (2003) *e HR: O introducere,* Raportul nr. 398, Institutul de Studii privind Angajarea, Brighton

Kim, DH (1993) Legătura dintre învăţarea individuală şi organizaţională, *Sloane Management Review,* Fall, pp. 37-50

Kirkpatrick, DL (1994) *Evaluarea programelor de formare,* Berret-Koehler, San Francisco

Kissler, GD (1994) Noul contract de muncă, *Managementul resurselor umane,* **33** (3), pp 335-52

Kochan, TA, Katz, H şi McKenzie, R (1986) *The Transformation of American Industrial Relations,* Basic Books, New York

Kochan, TA şi Dyer, L (1993) Managing transformational change: the role of human resource profesionisti, *International Journal of Human Resource Management,* **4** (3), pp 569-90

Kodz, J, Harper, H şi Dench, S (2002) *Echilibrul dintre muncă şi viaţă: dincolo de retorică,* Raportul nr. 384, Institutul de Studii privind Angajarea, Brighton

Kohn, A (1993) De ce planurile de stimulare nu pot funcţiona, *Harvard Business Review,* septembrie-octombrie, pp. 54-63

Kolb, DA, Rubin, IM şi McIntyre, JM (1974) *Psihologie organizaţională: o abordare experimentală,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Kotter, J (1990) What leaders really do, *Harvard Business Review,* mai/iunie, pp. 103-11

Kotter, JJ (1995) *O soluţie de 20%: Folosind reproiectarea rapidă pentru a construi astăzi organizaţia de mâine,* Wiley, New York

Koys, D şi De Cotiis, T (1991) Măsuri inductive ale climatului organizaţional, *Relaţii umane,* **44** , pp 265-85

Latham, G şi Locke, R (1979) Stabilirea obiectivelor - o tehnică motivaţională care funcţionează, *Dinamica organizaţională* , Toamna, pp. 68-80

Latham, GP, Saari, LM, Pursell, ED şi Campion, MA (1980) Interviul situaţional , *The Journal of Applied Psychology,* **65** , pp 442-47

Laurent, A (1986) The cross-cultural puzzle in international human resource management , *Human Resource Management,* **21** , pp 91-102

Lawler, EE (1969) Proiectarea postului şi motivarea angajaţilor, *Psihologia personalului,* **22** , pp. 426-35

Lawler, EE (1986) Ce este în neregulă cu evaluarea postului cu factor punctual, *Compensation and Benefits Review* , martie-aprilie, pp. 20-28

Lawler, EE (1988) Pay for performance: making it work, *Personal,* octombrie, pp. 68-71

Lawler, EE (1990) *Strategic Pay,* Jossey-Bass, San Francisco, CA

Lawler, EE (1993) Cine foloseşte salariul bazat pe abilităţi şi de ce, *Compensation & Benefits Review,* martie-aprilie, pp. 22-26

Lawrence, PR şi Lorsch, JW (1969) *Organizaţii în curs de dezvoltare,* Addison-Wiley, Reading, MA

Lawrence, PR şi Lorsch, JW (1976) *Organizaţie şi mediu,* Harvard University Press, Cambridge, MA

Lawson, P (1995) Managementul performanţei: o privire de ansamblu, în *The Performance Management Handbook,* ed M Walters, Institute of Personnel and Development, Londra

Leadbeater, C (2000) *Noi măsuri pentru noua economie,* Centre for Business Performance, Londra

Leary-Joyce, J (2004) *Becoming an Employer of Choice,* CIPD, Londra

Leavitt, HJ (1951) Unele efecte ale anumitor modele de comunicare asupra performanţei grupului , *Journal of Abnormal Psychology,* **14** (3), pp. 457-81

Leblanc B (2001) Competitivitate europeană - câteva linii directoare pentru companii, în *International HRM,* ed MH Albrecht, Blackwell, Oxford

Legge, K (1978) *Putere, inovare şi rezolvare de probleme în managementul personalului,* McGraw-Hill, Maidenhead

Legge, K (1987) Femeile în managementul personalului: urcare în sus sau coborâre? În Spencer, A şi Podmore, D (eds) *Women in a Man's World,* Tavistock Publications, Londra

Legge, K (1989) Managementul resurselor umane: o analiză critică, în J Storey (ed) *New Perspectives in Human Resource Management* , Routledge, Londra

Legge, K (1995) *Managementul resurselor umane; Retorică şi realităţi,* Macmillan, Londra

Legge, K (1998) The morality of HRM, în C Mabey, D Skinner şi T Clark (eds) *Experiencing Human Resource Management,* Sage, Londra

Lengnick-Hall, CA şi Lengnick-Hall, ML (1990) *Management interactiv al resurselor umane şi planificare strategică,* Quorum Books, Westport, CT

Leventhal, GS (1980) What should be done with equity theory?, în GK Gergen, MS Greenberg şi RH Willis (eds) *Social Exchange: Advances in theory and research,* Plenum, New York

Levinson, D (1978) *The Seasons of Man's Life,* Knopf, New York

Lewin, K (1947) Frontiers in group dynamics, *Human Relations,* **1** (1), pp 5-42

Lewin, K (1951) *Teoria câmpului în ştiinţe sociale,* Harper & Row, New York

Liff, S (2000) Manpower or HR planning: what's in a name?, în S Bach and K Sisson (eds), *Personnel Management,* 3rd edn, Blackwell, Oxford

Likert, R (1961) *Noi modele de management,* Harper & Row, New York

Likert, R (1967) *Organizaţia umană,* McGraw-Hill, New York

Likierman, A (2005) How to measure performance of HRM, *Managementul oamenilor,* 11 august, pp 44-45

Littler, C şi Salaman, G (1982) Bravermania and beyond: recent theories of the work process, *Sociology,* **16** (2), pp 215-69

Litwin, GH şi Stringer, RA (1968) *Motivation and Organizational Climate,* Harvard University Press, Boston, MA

Locke, EA (1984) Efectul auto-eficacităţii, al obiectivelor şi al strategiilor de sarcini asupra performanţei sarcinii, *Journal of Applied Psychology,* **69** (2), pp. 241-51

London M şi Beatty, RW (1993) Feedback la 360 de grade ca avantaj competitiv, *Managementul resurselor umane,* vara/toamna, pp. 353-72

Low, J şi Siesfield, T (1998) *Measures that Matter,* Ernst & Young, Boston, MA

Luthans, F şi Kreitner, R (1975) *Organizational Behavior Modification,* Scott-Foresman, Glenview, IL

Mabey, C şi Salaman, G (1995) *Management strategic al resurselor umane,* Blackwell Business, Oxford

Mabey, C, Skinner, D şi Clark, T (1998) *Experimenting Human Resource Management,* Sage, Londra

McClelland, DC (1973) Testarea pentru competenţă mai degrabă decât pentru inteligenţă, *American Psychologist,* **28** (1), pp. 1-14

McClelland, G (1963) *British Journal of Industrial Relations,* iunie, p. 278

McCrae, R şi Costa, P (1989) Mai multe motive pentru a adopta modelul cu cinci factori, *American Psychologist,* **44** , pp 451-52

MacDuffie, JP (1995) Pachetele de resurse umane şi performanţa de fabricaţie, *Industrial Relations Review,* **48** (2), pp. 199-221

McGregor, D (1957) An uneasy look at performance appraisal, *Harvard Business Review* , mai-iunie, pp 89-94

McGregor, D (1960) *Latura umană a întreprinderii,* McGraw-Hill, New York

Mackay, L şi Torrington, D (1986) *The Changing Nature of Personnel Management,* Institutul de Management al Personalului, Londra

McLean, A (1981) Dezvoltarea organizaţiei: Un caz de haine noi ale împăratului? *Personal Review,* **4** (1), pp. 38-46

Macneil, R (1985) Contract relaţional: ceea ce facem şi nu ştim, *Wisconsin Law Review,* pp 483-525

Makin, P, Cooper, C şi Cox, C (1996) *Organizations and the Psychological Contract,* BPS Books, Leicester

Mangham, LL (1979) *The Politics of Organizational Change,* Associated Business Press, Londra

Mansfield, B (1999) Despre ce este „competenţa"? *Competency,* **6** (3), pp 24-28 Mansfield, B şi

Mitchell, L (1986), *Towards a Competent Workforce,* Gower, Aldershot Mant, A (1970) *The Experienced Manager,* British Institute of Management, London Mant, A (1996) The psychological contract, Prezentare la IPD National Conference, octombrie

Manus, TM şi Graham, MD (2003) *Creating a Total Rewards Strategy,* Asociaţia Americană de Management, New York

Marchington, M (1985) *Joint Consultation Revisited,* Glasgow University, Glasgow

Marchington, M (1995a) Basme şi baghete magice: noi practici de angajare în perspectivă, *Relaţii cu angajaţii,* primăvară, pp. 51-66

Marchington, M (1995b) Relaţii cu angajaţii, în *Strategic Prospects for HRM,* ed S Tyson , Institute of Personnel and Development, Londra

Marchingon M şi Goodman, J (1992) *Noi evoluţii în implicarea angajaţilor,* Departamentul de angajare, Sheffield

Marchington, M şi Wilkinson, A (1996) *Personal de bază şi dezvoltare,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Marchington, M, Wilkinson, A, Ackers, P şi Dundon, A (2001) *Management Choice and Employee Voice,* CIPD, Londra

Margerison, C (1976) O abordare constructivă a evaluării, *Managementul personalului,* iulie, pp. 30-33

Margerison, C şi McCann, R (1986) The Margerison/McCann team management resource: theory and application, *International Journal of Manpower,* **7** (2), pp 1-32

Marginson, P, Armstrong, P, Edwards, P şi Purcell, J (1993) Controlul relaţiilor industriale în companiile mari: o analiză iniţială a studiului privind relaţiile industriale la nivel de companie al doilea, *Warwick Papers in Industrial Relations nr. 45,* Universitatea Warwick, Coventry

Marginson, P şi Sisson, K (1990) Discuţie la masă, *Managementul personalului,* mai, pp. 46-49

Markham, C (1987) *Consultanţă practică,* Institutul Contabililor Autorizaţi, Londra

Marsden, D şi French, S (1998) *What a Performance: Performance-related pay in the public services,* Centre for Economic Performance, Londra

Marsden D şi Richardson R (1994) Performing for pay?, *British Journal of Industrial Relations,* **32** (2), pp. 243-61

Marsh, A (1981) *Employee Relations Policy and Decision Making,* Gower, Aldershot Marsick, VJ (1994) Trends in managerial invention: creating a learning map, *Management Learning,* **21** (1) pp. 11-33

Martin, AO (1967) *Welfare at Work,* Batsford, Londra

Marx, K (tradus în 1976) *Capital, Penguin,* Harmondsworth

Maslow, A (1954) *Motivaţie şi personalitate,* Harper & Row, New York

Mayo, A (1992) Un cadru pentru managementul carierei, *Managementul personalului,* februarie, pp. 36-39

Mayo, A (1999) Making human capital significant, *Knowledge Management Review,* ianuarie/februarie, pp. 26-29

Mayo, A (2001) *The Human Value of the Enterprise: Valuing people as assets,* Nicholas Brealey, Londra

Mayo, A şi Lank, E (1994) *Puterea învăţării: un ghid pentru obţinerea unui avantaj competitiv* , Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Mayo, E (1933) *Human Problems of an Industrial Civilisation,* Macmillan, London Mecklenberg, S, Deering, A and Sharp, D (1999) Knowledge management: a secret engine of corporate growth, *Executive Agenda,* **2** , pp 5-15

Meyerson, D şi Martin, J (1987) Cultural studies and integration of three different views,

Journal of Management Studies, **24** (6), pp. 623-47
Mezirow, JA (1985) O teorie critică a învăţării autodirijate, în *Învăţare autodirijată: de la teorie la practică,* ed S Brookfield, Jossey-Bass, San Fransisco, CA
Miles, RE şi Snow CC (1978) *Organizational Strategy, Structure and Process,* McGraw-Hill, New York
Milkovitch, M şi Wigdor (1991) *Pay for Performance: Evaluating performance appraisal and merit pay,* National Academy Press, Washington, DC
Miller, E şi Rice, A (1967) *Systems of Organisation,* Tavistock, Londra
Miller, L, Rankin, N şi Neathey, F (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations* , CIPD, Londra
Miller, P (1987) Relaţii industriale strategice şi management al resurselor umane: distincţie, definiţie şi recunoaştere, *Journal of Management Studies,* **24** , pp 101-09.
Miller, P (1989) Managementul strategic al resurselor umane: ce este şi ce nu este, *Managementul personalului* , februarie, pp. 46-51
Miller, P (1991) Managementul strategic al resurselor umane: o evaluare a progresului, *Human Resource Management Journal,* **1** (4), pp. 23-39
Miller, R şi Stewart, J (1999) Opened university, *People Management,* **5** (12), pp 42-46 Millward, N (1994) *The New Industrial Relations?* Institutul de Studii Politice, Poole Millward, N, Bryn, A şi Forth, J (2000) *Toate schimbările la locul de muncă?* Routledge, London Millward, N, Stevens, M, Smart, D şi Hawes, WR (1992) *Workplace Industrial Relations in Transition,* Dartmouth Publishing, Hampshire
Mintzberg, H (1973) *Natura muncii manageriale,* Harper & Row, New York
Mintzberg, H (1978) Modele în formarea strategiei, *Management Science,* mai, pp. 934-48
Mintzberg, H (1981) Organisation design: fashion or fit, *Harvard Business Review,* ianuarie/februarie, pp. 103-16
Mintzberg, H (1983a) *Puterea în şi în jurul organizaţiilor,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
Mintzberg, H (1983b) *Structure in Fives,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
Mintzberg, H (1987) Strategia de creaţie, *Harvard Business Review,* iulie/august, pp. 66-74
Mintzberg, H, Quinn, JB şi James, RM (1988) *The Strategy Process: Concepts, contexts and cases,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
Mirabile, RJ (1998), Dezvoltarea competenţelor de conducere, avantaj competitiv pentru viitor, *Management Development Forum,* **1** (2), pp 1-15
Mirvis, P şi Hall, D (1994) Succesul psihologic şi cariera fără limite, *Journal of Organizational Behaviour,* **15** , pp 361-80
Mischel, W (1968) *Personalitate şi evaluare,* Wiley, New York
Mischel, W (1981) *Introducere în personalitate,* Holt, Rinehart şi Winston, New York
Mohrman, SA şi Lawler, EE (1998) Noul management al resurselor umane: crearea unui parteneriat strategic de afaceri, în *Organizaţia de mâine: crearea de capabilităţi câştigătoare într-o lume dinamică,* SA Mohrman, JR Galbraith şi EE Lawler, Jossey-Bass, San Francisco, CA
Monks, K (1992) Models of personal management: a means of understanding the diversity of

personal practices, *Human Resource Management Journal,* **3** (2), pp. 29-41
Mueller, F (1996) Resursele umane ca active strategice: o teorie evolutivă bazată pe resurse, *Journal of Management Studies,* **33** (6), pp 757-85
Mullen, B şi Cooper, C (1994) Relaţia dintre coeziunea grupului şi performanţa : o integrare, *Buletinul psihologic,* **115** , pp. 210-27.
Mumford, A (1993) Cum managerii pot deveni dezvoltatori, *Managementul personalului,* iunie, pp. 42-45
Mumford, A şi Gold, J (2004) *Management Development: Strategies for action,* CIPD, 2004
Munro Fraser, J (1954) *A Handbook of Employment Interviewing,* Macdonald şi Evans, Londra
Murlis, H şi Fitt, D (1991) Evaluarea locurilor de muncă într-o lume în schimbare, *Managementul personalului* , mai, pp. 39-43
Nadler, DA şi Tushman, ML (1980) A congruence model for diagnosticing organizational - behaviour, *Resource Book in Macro-Organizational Behavior* , RH Miles (ed.), Goodyear Publishing, Santa Monica, CA
Nahpiet, J şi Ghoshal, S (1998), Capitalul social, capitalul intelectual şi avantajul organizaţional, *Academy of Management Review,* **23** (2), pp. 24-266
Nalbantian, R, Guzzo, RA, Kieffer, D şi Doherty, J (2004) *Play to your Strengths* , McGraw-Hill, New York
The National Online Recruitment Survey (2003) *Enhance Media,* Winter, Londra
New Learning for New Work Consortium (1999) *Managing Learning for Added Value,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Newcomb, TM (1966) Despre definiţia atitudinilor, în M Jahoda şi N Warren (eds), *Attitudes* , Penguin, Harmondsworth
Newton, T şi Findlay, P (1996) Playing God?: the performance of appraisal, *Human Resource Management Journal,* **6** (3), pp. 42-56
Nielsen, NH (2002) Tehnici de evaluare a conţinutului postului bazate pe economia marxiană, *WorldatWork Journal,* **11** (2), pp. 52-62
Nonaka, I (1991) Compania care creează cunoştinţe, *Harvard Business Review,* noiembrie-dec, pp. 96-104
Nonaka, I (1994) A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science,* **5** , pp. 14-37
Nonaka, I şi Takeuchi, H (1995), *The Knowledge Creating Company,* Oxford University Press, New York
Noon, M (1992) HRM: o hartă, model sau teorie? în P Blyton şi P Turnbull (eds) *Reevaluarea managementului resurselor umane,* Sage Publications, Londra
OCDE (1998) *Investiţii în capital uman: o comparaţie internaţională,* Organizaţia pentru Cooperare şi Dezvoltare Economică, Paris
Oliver, J (1996) Cash on delivery, *Management Today,* august, pp. 6-9
O'Neal, S (1998) Fenomenul recompenselor totale, *ACA Journal,* **7** (3), pp. 8-12

Opsahl, R şi Dunnette, M (1966) Rolul compensaţiei financiare în motivaţia industrială, *Buletinul psihologic,* **66** , pp. 94-118.
Oracle (2005) *Human Capital Management* , People Management, Londra
O'Reilly, CA şi Pfeffer, J (2000) *Hidden Value: How great companies achieve extraordinary results* , Harvard Business School Press, Boston, MA
Ouchi, WG (1981) *Teoria Z,* Addison-Wesley, Reading, MA
Pascale, R (1990) *Managing on the Edge,* Viking, Londra
Pascale, R şi Athos, A (1981) *The Art of Japanese Management,* Simon & Schuster, New York
Patterson, MG, West, MA, Lawthom, R şi Nickell, S (1997) *Impact of People Manage ment Practices on Performance,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Pearce, JA şi Robinson, RB (1988) *Management strategic: formularea şi implementarea strategiei,* Irwin, Georgetown, Ontario
Pearn, K şi Kandola, R (1993) *Job Analysis,* Institutul de Management al Personalului, Londra
Pedler, M şi Burgoyne J (1994) *A Manager's Guide to Self Development,* McGraw Hill, Maidenhead
Pedler, M, Boydell, T şi Burgoyne, J (1989) Towards the learning company, *Management Education and Development,* **20** (1), pp 1-8
Pedler, M, Burgoyne, J şi Boydell, T (1991) *The Learning Company: A strategy for sustainable development* , McGraw-Hill, Londra
Penrose, E (1959) *Theory of the Growth of the Firm,* Blackwell, Oxford
Perkins, SJ (1997) *Internationalization: The people dimension,* Kogan Page, Londra
Perkins, S şi Hendry, C (1999) *Ghidul IPD pentru Recompensa şi Recunoaştere Internaţională,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra
Perrow, C (1980) The Short and Glorious History of Organizational Theory, în RH Miles (ed) *Resource Book in Macro-Organizational Behaviour,* Goodyear Publishing, Santa Monica, CA
Peters, J (1968) *Strategii şi tactici în negocierile de muncă,* McGraw-Hill, New York
Peters, T (1988) *Thriving on Chaos,* Macmillan, Londra
Peters, T şi Austin, N (1985) *A Passion for Excellence,* Collins, Glasgow
Peters, T şi Waterman, R (1982) *În căutarea excelenţei,* Harper & Row, New York
Pettigrew, A şi Whipp, R (1991) *Managing Change for Competitive Success,* Blackwell, Oxford
Pfeffer, G (1998) *Ecuaţia umană,* Harvard Business School Press, Boston
Pfeffer, J (1994) *Competitive Advantage Through People,* Harvard Business School Press, Boston
Pfeffer, J (2001) *Fighting the War for Talent is Hazardous for your Organization,* Stanford University Graduate School of Business, Stanford, CA
Pfeffer, J şi Cohen, Y (1984) Determinants of internal labor markets in organizations , *Administrative Science Quarterly,* **29** , pp 550-72
Pfeffer, J şi Salancik, GR (1978) *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective,* Harper & Row, New York
Phelps Brown, H (1990) Contrarevoluţia timpului nostru, *Relaţii industriale,* **29** (1), pp. 306-20
Pickard, J (1995) Pregătiţi-vă pentru a face o judecată morală, *People Management,* 4 mai, pp. 22-

25, 27
Pickard, J (1997) A yearning for learning, *People Management,* **3** (5), pp. 34-35
Pil, FK şi MacDuffie, JP (1996) Adoptarea practicilor de lucru cu implicare ridicată, *Relaţii industriale,* **35** (3), pp. 423-55
Pil, FK şi MacDuffie, JP (1999) Factorii organizaţionali şi de mediu care influenţează utilizarea şi difuzarea practicilor de muncă cu implicare ridicată, în *Practici de angajare şi strategie de afaceri,* ed P Capelli, Oxford University Press, New York
Pioro, I şi Baum, N (2005) How to design better job application forms, *People Management,* 16 iunie, pp 42-43
Pollard, E şi Hillage, J (2001) *Explaining e-Learning,* Raportul nr. 376, Institute of Employment Studies
Porter, LW (1961) Un studiu al satisfacţiei nevoilor percepute în locurile de muncă din managementul inferior şi mediu, *Journal of Applied Psychology,* **45** , pp 1-10
Porter, LW şi Lawler, EE (1968) *Managerial Attitudes and Performance,* Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois
Porter, LW, Steers, R, Mowday, R şi Boulian, P (1974) Angajament organizaţional, satisfacţie la locul de muncă şi turnover printre tehnicienii de psihiatrie, *Journal of Applied Psychology* , **59** , pp 603-09
Porter, M (1980) *Competitive Strategy,* The Free Press, New York
Porter, M (1985) *Competitive Advantage: Crearea şi susţinerea performanţei superioare,* The Free Press, New York
Prahalad, CK şi Hamel, G (1990) Competenţele de bază ale corporaţiei, *Harvard Business Review,* mai-iunie, pp. 79-91
Pritchard, D şi Murlis, H (1992) *Locuri de muncă, roluri şi oameni,* Nicholas Brearley, Londra
Purcell, J (1979) A strategy for management control in industrial relations, în J Purcell şi R Smith (eds) *The Control of Work,* Macmillan, Londra
Purcell, J (1987) Mapping management styles in employee relations, *Journal of Management Studies,* septembrie, pp. 78-91
Purcell, J (1989) Impactul strategiei corporative asupra managementului resurselor umane, în J Storey (ed) *New Perspectives on Human Resource Management,* Routledge, Londra
Purcell, J (1993) Provocarea managementului resurselor umane pentru cercetarea şi practica în relaţiile industriale, *The International Journal of Human Resource Management* , **4** (3), pp. 511-27
Purcell, J (1994) Personalul câştigă un loc în consiliu, *Managementul personalului,* februarie, pp. 26-29
Purcell, J (1999) Cele mai bune practici sau cele mai bune potriviri: himeră sau cul-de-sac, *Human Resource Management Journal,* **9** (3), pp. 26-41
Purcell, J (2001) The meaning of strategy in human resource management, in *Human Resource Management: A critical text* , a doua edn, ed. J Storey, Thompson Learning, Londra

Purcell, J şi Sisson, K (1983) Strategies and practice in the management of industrial relations, în G Bain (ed) *Industrial Relations in Britain,* Blackwell, Oxford

Purcell, J, Hutchinson, S şi Kinnie, N (1998) *Organizaţia Lean,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, Rayton, B şi Swart, J (2003) *People and Performance: How people management impacts on organizational performance,* CIPD, Londra

Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, Swart, J şi Rayton, B (2005) *Vision and Values: Organizational culture and values as a source of competitive avantaj* , CIPD, Londra

Putnam, R (1996) Who killed civic America?, *Prospect,* March, pp. 66-72

Quinn, JB (1980) Managing strategic change, *Sloane Management Review,* **11** (4/5), pp 3-30

Quinn Mills, D (1983) Planning with people in mind, *Harvard Business Review,* noiembrie-decembrie, pp. 97-105

Rankin, N (2002) Creşterea performanţei prin oameni: al nouălea sondaj de competenţe, *Competency & Emotional Intelligence,* ianuarie, pp. 2-21

Reay, DG (1994) *Understanding How People Learn,* Kogan Page, Londra

Raport de dezvoltare a recrutării (1991) Noi moduri de a vă gestiona resursele umane: un sondaj al angajatorilor de top, *Revista relaţiilor industriale,* martie

Reed, A (2001) *Innovation in Human Resource Management,* CIPD, Londra

Reich, R (1991) *The Work of Nations: Preparing ourselves for 21st century capitalism,* Simon & Schuster, Londra

Reid, MA şi Barrington, H (1999) *Training Interventions,* a 6-a edn, CIPD, Londra

Reid, MA, Barrington, H şi Brown B (2004) *Dezvoltarea resurselor umane: Dincolo de intervenţiile de formare* , CIPD, Londra

Reilly, P (1999) *Auditul de planificare a resurselor umane,* Cambridge Strategy Publications, Cambridge

Reilly, P (2000) *HR Shared Services and the Re-alignment of HR,* Institutul pentru Studii privind Angajarea, Brighton

Reilly, P (2001) *Parteneriatul sub presiune: cum supravieţuieşte?,* Raportul nr. 383, Institutul pentru Studii privind Angajarea, Brighton

Raportul Comisiei Regale pentru Sindicatele şi Asociaţiile Patronale (1968) HMSO, Londra

Revans, RW (1971) *Dezvoltarea managerilor eficace,* Longman, Harlow

Revans, RW (1989) *Action Learning,* Blond şi Briggs, Londra

Reynolds, J (2002) Method and modems: the real value of e-learning, *People Management,* aprilie, pp. 42-43

Reynolds, J (2004) *Helping People Learn,* CIPD, Londra

Reynolds, J, Caley, L şi Mason, R (2002) *Cum învaţă oamenii?* CIPD, Londra

Richardson, R şi Thompson, M (1999) *The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Risher, H (2003) Re-focalizarea managementului performanţei pentru înaltă performanţă, *Compensation & Benefits Review,* octombrie, pp. 20-30

Roberts, C (1990) *Harmonization: Whys and Wherefores,* Institutul de Management al Personalului, Londra

Roberts, G (1997) *Recrutare şi selecţie: O abordare prin competenţe,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Robertson, IT şi Cooper, CL (1983) *Comportamentul uman în organizaţii,* Macdonald & Evans, Plymouth

Robertson, IT şi Smith, M (1985) *Motivation and Job Design,* Institute of Personnel Management, Londra

Robertson, IT, Smith, M şi Cooper, D (1992) *Motivaţie,* Institutul de Management al Personalului, Londra

Robinson, D (1999) *Auditul sistemului informaţional al resurselor umane,* Cambridge Strategy Publications, Cambridge

Rodger, A (1952) *Planul în şapte puncte,* Institutul Naţional de Psihologie Industrială, Londra

Roethlisberger, F şi Dickson, W (1939) *Management and the Worker,* Harvard University Press, Cambridge, MA

Rogers, A (1996) *Teaching Adults,* Open University Press, Londra

Rogers, CR (1983) *Libertatea de a învăţa,* Merrill, Columbus, Ohio

Rosow, J şi Casner-Lotto, J (1998) *People, Partnership and Profits: the new job management agenda,* Work in America Institute, New York

Rothwell, S (1995) Planificarea resurselor umane în J Storey (ed) *Managementul resurselor umane: un text critic,* Routledge, Londra

Rousseau, DM (1988) Construcţia climatului în cercetarea organizaţională, în LC Cooper şi I Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* Wiley, Chichester

Rousseau, DM şi Greller, MM (1994) Practici de resurse umane: factorii de decizie de contracte administrative, *Managementul resurselor umane,* **33** (3), pp 385-401

Rousseau, DM şi Wade-Benzoni, KA (1994) Legătura dintre strategii şi practicile de resurse umane: cum sunt create contractele angajaţilor şi clienţilor, *Managementul resurselor umane,* **33** (3), pp. 463-89

Royal Bank of Scotland (2005) *Policy Statement* , nepublicat

Rugles, R (1998) Starea noţiunii, *Californian Management Review,* **40** (3), pp. 80-89

Rumelt, RP (1984) Toward a strategic theory of the firm, in *Competitive Strategic Management,* ed R Lamb, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Ryle, G (1949) *The Concept of Mind,* Oxford University Press, Oxford

Sako, M (1994) Cerinţa informaţională a încrederii în relaţiile cu furnizorii: dovezi din Japonia, Marea Britanie şi SUA, nepublicată

Salancik, GR (1977) Angajamentul şi controlul comportamentului şi credinţei organizaţionale, în *New Directions in Organizational Behaviour,* ed BM Staw şi GR Salancik, St Clair Press, Chicago

Salmon, G (2001) Far from remote, *People Management,* 27 septembrie, pp. 34-36 Saunders, R

(1992) *The Safety Audit,* Pitman, Londra

Saville, P şi Sik, G (1992) Chestionare de personalitate: probleme actuale şi controverse , *Anuarul de management al resurselor umane,* AP Services, Londra, pp. 28-32

Scarborough, H şi Carter, C (2000) *Investigating Knowledge Management,* Chartered Institute of Personnel and Development, Londra

Scarborough, H şi Elias, J (2002) *Evaluarea capitalului uman* , CIPD, Londra

Scarborough, H, Swan, J şi Preston, J (1999) *Knowledge Management: A Literature Review* , Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Schaffer, R (1991) Cereţi rezultate mai bune - şi obţineţi-le, *Harvard Business Review,* martie-aprilie, pp. 142-49

Schein, EH (1969) *Process Consultation; Rolul său în dezvoltarea organizaţională,* Addison-Wesley, Reading, MA

Schein, EH (1965) *Psihologie organizaţională,* Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ

Schein, EH (1969) *Process Consultation: Its role in organizational development,* Addison-Wesley, Reading, MA

Schein, EH (1977) *Dinamica carierei,* Addison-Wesley, Reading, MA

Schein, EH (1984) Coming to a new awareness of culture, *Sloan Management Review,* Winter, pp. 1-15

Schein, EH (1985) *Organization Culture and Leadership,* Jossey Bass, New York

Schein, EH (1990) Cultura organizaţională, *Psiholog american,* **45** , pp 109-19

Schiffman, A şi Kanuk, J (1994) Corporate Culture, *American Psychologist,* **49** , pp 251-75

Schmitt, N, Gooding, RZ, Noe, RA şi Kirsch, M (1984) Meta-analiză a studiilor de validitate publicate între 1964 şi 1982 şi investigaţia caracteristicilor studiului , *Personal Psychology,* **37** (3), pp 407-22

Schramm, J (2001) *The Change Agenda, C* IPD, Londra

Schuler, RS (1992) Management strategic al resurselor umane: legarea oamenilor cu nevoile strategice ale afacerii, *Dinamica organizațională,* **21** (1), pp. 18-32

Schuler, RS, Dowling, PJ şi De Cieri, H (1993) An integrative framework of strategic international human resource management, *International Journal of Human Resource Management,* decembrie, pp 717-64

Schuler, RS şi Jackson, SE (1987) Conectarea strategiilor competitive cu practicile de management al resurselor umane, *Academy of Management Executive,* **9** (3), pp. 207-19

Schuller, T (2000) Capital social şi uman; the search for appropriate tech nomethodology, *Policy Studies,* **21** (1), pp. 25-35

Schultz, TW (1961) Investment in human capital, *American Economic Review,* **51** , martie, pp 1-17

Schultz, TW (1981) *Investing in People: The economics of population quality,* Universitatea din California

Scott, A (1994) *Sclavi dispuşi?: muncitori britanici sub managementul resurselor umane,* Cambridge University Press, Cambridge

Sears, D (2003) *Successful Talent Strategies* , Asociaţia Americană de Management, New York
Selznick, P (1957) *Leadership and Administration,* Row, Evanston, IL
Senge, P (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization,* Doubleday, Londra
Shaw, RB (1997) *Trust in the Balance,* Jossey Bass, San Francisco, CA
Sheard, A (1992) Learning to improve performance, *Managementul personalului,* noiembrie, pp. 40-45
Sims, RR (1994) Rolul managementului resurselor umane în clarificarea noului contract psihologic, *Managementul resurselor umane,* **33** (3), Fall, pp. 373-82
Singh, R (1989) Negotiations, în B Towers (ed) *A Handbook of Industrial Relations Practice,* Kogan Page, Londra
Sisson, K (1990) Introducing the Human Resource Management Journal, *Human Resource Management Journal,* **1** (1), pp 1-11
Sisson, K (1995) Managementul resurselor umane şi funcţia personalului, în J Storey (ed) *Managementul resurselor umane: un text critic,* Routledge, Londra
Skinner, BF (1974) *About Behaviourism,* Cape, Londra
Sloan, AP (1963) *Anii mei cu General Motors,* Doubleday, New York
Sloman, M (1999) Seize the day, *People Management,* 20 mai, p. 31
Sloman, M (2001) *The E-Learning Revolution,* CIPD, Londra
Sloman, M (2003a) E-learning: intensificarea curbei de învăţare, *Impact,* CIPD, ianuarie, pp. 16-17
Sloman, M (2003b) *Training in the Age of the Learner* , CIPD, Londra
Smart, D (1983) *Selection Interviewing,* Wiley, New York
Smilansky, J (2005) *Managementul sistematic al talentului executiv* , Hydrogen, Londra
Smith, JM şi Robertson, IT (1986) *Teoria şi practica selecţiei sistematice a personalului,* Macmillan, Londra
Smith, M (1984) *Survey Item Blank,* MCB Publications, Bradford
Smith, M (1988) Calculating the sterling values of selection, *Guidance and Assessment Review* , **4** (1), pp. 6-8
Smith, M şi Robertson, IT (1986) *Teoria şi practica selecţiei sistematice a personalului,* Macmillan, Londra
Smith, P şi Morton, G (1993) Union exclusion and decollectivisation of industrial relations in contemporary Britain, *British Journal of Industrial Relations,* **31** (1), pp. 97-114
Sparrow, PR (1996) Too true to be good, *People Management,* 5 decembrie, pp. 22-27
Sparrow, PR (1999b) Sistemul internaţional de recompensă: a converge sau a nu converge, în C Brewster şi H Harris (eds) *International HRM: Contemporary issues in Europe* , Routledge, Londra
Sparrow, PR (1999a) *Ghidul IPD privind recrutarea, selecţia şi evaluarea internaţională,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Sparrow, PR şi Hiltrop JM (1997) Redefinirea domeniului managementului resurselor umane : o bătălie între mentalităţile naţionale şi forţele de tranziţie a afacerilor?, *Managementul resurselor umane,* **36** (2), pp. 201-19

Spearman, C (1927) *The Abilities of Man,* Macmillan, New York

Spindler, GS (1994) Contracte psihologice la locul de muncă: punctul de vedere al unui avocat, *Managementul resurselor umane,* **33** (3), pp. 325-33

Stacey, RD (1993) Strategy as order emerging from chaos, *Long Range Planning,* Stephenson, J (2001) Learner managed learning - an emerging pedagogy for learning on-line, in *Teaching and Learning On-line,* ed. J.Stephenson, Kogan Page, Londra

Stern, E şi Sommerlad, E (1999) *Învăţare, cultură şi performanţă la locul de muncă,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra

Stevens, J (1998) *High-performance Working is for Everone,* IPD, Londra

Stewart, J şi Tansley, C (2002) *Training in the Knowledge Economy* , CIPD, London Storey, J (1985) The means of management control, *Sociology,* **19** (2), pp 193-212 Storey, J (1987) Developments in the management of human resources: an interim report, *Warwick University Papers* on17, Industrial Relations of Warwick Papers on17

Storey, J (1989) De la managementul personalului la managementul resurselor umane, în Storey, J (ed) *New Perspectives on Human Resource Management,* Routledge, Londra

Storey, J (1992a) *Noi dezvoltări în managementul resurselor umane,* Blackwell, Oxford

Storey, J (1992b) HRM în acţiune: adevărul este în sfârşit, *Managementul personalului,* aprilie, pp. 28-31

Storey, J (1993) Preluarea managementului resurselor umane de către mainstream, companii : lecţii cheie din cercetare, *The International Journal of Human Resource Management,* **4** (3), pp 529-57

Storey, J (1995) Managementul resurselor umane: încă marsing on sau marching out? în J Storey (ed.) *Managementul resurselor umane: un text critic* , Routledge, Londra

Storey, J şi Sisson, K (1990) Limits to transformation: human resource management in the British context, *Industrial Relations Journal,* **21** (1), pp 60-65

Strauss, G şi Sayles, LR (1972) *Personal: The human problems of management,* Prentice-Hall, Eaglewood Cliffs, NJ

Swart, J şi Kinnie, N (2004) *Managing the Careers of Professional Knowledge Workers,* CIPD, Londra

Swart, J, Kinnie, N şi Purcell, J (2003) *People and Performance in Knowledge Intensive Firms* , CIPD, Londra

Tamkin, P, Barber, L şi Hirsh , W (1995) *Planuri de dezvoltare personală: studii de caz de practică,* Institutul pentru Studii privind Angajarea, Brighton

Tamkin, P, Hirsh, W şi Tyers, ? (2003) *Clonează (?) către Champion: The making of better people managers,* Raportul nr. 389 Institutul de Studii privind Angajarea, Brighton

Tamkin, P, Yarnall, J şi Kerrin, M (2002) *Kirkpatrick and Beyond: O revizuire a evaluării formării* , Raportul 392, Institutul de Studii privind Angajarea, Brighton

Tampoe, M (1993) Motivarea lucrătorilor cunoaşterii: provocarea pentru anii 1990, *Planificare pe termen lung,* **26** (2) pp. 37-44

Tan, J (2000) Managementul cunoştinţelor - doar mai multe cuvinte la modă? *British Journal of Administrative Management,* martie/aprilie, pp. 10-11

Tannenbaum SI, Beard RL and Sales, E (1992) Team building şi influenţa sa asupra eficienţei echipei: o examinare a dezvoltărilor conceptuale şi empirice, în *Issues, Theory and Research in Industrial/Organizational Psychology,* ed K Kelley , North Holland, Londra

Tarique, I şi Caligiri, P (1995) Training and development of international staff, in *International Human Resource Management* , ed AW Herzorg and JV Ruyssevelde, Sage Publications, Londra

Taylor, FW (1911) *Principles of Scientific Management,* Harper, New York

Taylor, S (1998) *Resurse pentru angajaţi,* Institutul de Personal şi Dezvoltare, Londra Taylor, S (2002) *Resurse pentru oameni,* CIPD, Londra

Thompson, M (1998) Trust and reward, in *Trust, Motivation and Commitment: A reader,* ed. Stephen Perkins and St John Sandringham, Strategic Remuneration Research Centre, Faringdon

Thompson, P (2002) *Total Reward* , CIPD, Londra

Thurley, K (1979) *Supervision: A reappraisal,* Heinemann, Londra

Thurley, K (1981) Managementul personalului: un caz pentru tratament urgent, *Managementul personalului,* august, pp. 24-29

Thurstone, LL (1940) Probleme curente în analiza factorilor, *Buletinul psihologic,* **30** , pp. 26-38

Toplis, J, Dulewicz, V şi Fletcher, C (1991) *Testări psihologice,* Institutul de Management al Personalului, Londra

Torrington, DP (1989) Managementul resurselor umane şi funcţia de personal, în J Storey, (ed) *New Perspectives on Human Resource Management,* Routledge, Londra

Townley, B (1989) Selecţia şi evaluarea: reconstruirea relaţiilor sociale? în *New Perspectives in Human Resource Management,* ed. J Storey , Routledge, Londra

Trist, EL, Higgin, GW, Murray, H şi Pollack, AB (1963) *Organizational Choice,* Tavistock, Londra

Truss, C (1999) Soft and hard model of HRM, in *Strategic Human Resource Management,* ed L Gratton, VH Hailey, P Stiles şi C Truss , Oxford University Press, Oxford

Truss, C (2001) Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes, *Journal of Management Studies,* **38** (8), decembrie, pp 1121-49

Trussler, S (1998) Regulile jocului, *Journal of Business Strategy,* **19** (1), pp. 16-19

Tsui, AS şi Gomez-Mejia, LR (1988) Evaluarea eficienţei resurselor umane, în *Managementul resurselor umane: rolurile şi responsabilităţile în evoluţie,* ed L Dyer, Biroul pentru Afaceri Naţionale, Washington, DC

Tuckman, B (1965) Secvenţe de dezvoltare în grupuri mici, *Buletinul psihologic,* **63** , pp. 123-56

Turner, AN şi Lawrence, PR (1965) *Industrial Jobs and the Worker: An investigation of response to task attributes,* Universitatea Harvard, Şcoala de Administraţie a Afacerilor, Boston, MA

Turnow, WW (1993) Introducere în numărul special privind feedback-ul la 360 de grade, *Managementul resurselor umane,* Spring, pp. 311-16

Twitchell, S, Holton, EF şi Trott, JW (2000) Procesele de evaluare a instruirii tehnice în Statele Unite, *Performance Improvement Quarterly,* **13** (3), pp. 84-109

Tyler, TR şi Bies, RJ (1990) Dincolo de procedurile formale: contextul interpersonal al justiţiei procedurale, în *Applied Social Psychology and Organizational Settings,* ed. JS Carrol , Lawrence Earlbaum, Hillsdale, NJ

Tyson, S (1985) Este acesta chiar modelul unui manager de personal modern, *Managementul personalului,* **26** , pp 35-39

Tyson, S (1987) Managementul funcţiei de personal, *Journal of Management Studies* , septembrie, pp. 523-32

Tyson, S (1997) Strategia resurselor umane: un proces pentru gestionarea contribuţiei MRU la performanţa organizaţională, *The International Journal of Human Resource Management,* **8** (3), pp 277-90

Tyson, S şi Fell, A (1986) *Evaluarea funcţiei de personal,* Hutchinson, Londra

Tyson, S şi Witcher, M (1994) Getting in gear: post-recession HR management, *Personnel Management* , august, pp. 20-23

Ulrich, D (1995) Servicii comune: de la vogă la valoare, *Planificarea resurselor umane,* **18** (3) pp. 12-23

Ulrich, D (1997) *Campionii resurselor umane,* Harvard Business School Press, Boston, MA

Ulrich, D (1998) Un nou mandat pentru resursele umane, *Harvard Business Review,* ianuarie-februarie, pp. 124-34

Ulrich, D şi Black, JS (1999) Worldly wise, *People Management,* 28 octombrie, pp. 42-46

Ulrich, D şi Brockbank, W (2005a) *The HR Value Proposition* , Harvard Press, Cambridge, MA

Ulrich, D şi Brockbank, W (2005b) Apel de rol, *People Management,* 16 iunie, pp. 24-28

Ulrich, D şi Lake, D (1990) *Capacitatea organizaţională: Concurenţa din interior spre exterior,* Wiley, New York

Urwick, LF (1947) *Dynamic Administration,* Pitman, Londra

Departamentul Muncii al SUA (1993) *Practici de muncă de înaltă performanţă şi performanţă în muncă,* Imprimeria Guvernului SUA, Washington, DC

van Dam, N (2004) *The E-learning Field Book,* McGraw-Hill, New York

Vernon, PE (1961) *Structura abilităţilor umane,* Methuen, Londra

Vroom, V (1964) *Work and Motivation,* Wiley, New York

Walker, JW (1992) *Strategia resurselor umane,* McGraw-Hill, New York

Walker, N (2004) Crearea unei mentalităţi de talent: o foaie de parcurs în cinci paşi, *Strategic HR Review,* **3** (6), pp. 20-23

Walton, RE (1969) *Interpersonal Peacemaking: Confrontations and third party peace making,* Addison-Wesley, Reading, MA

Walton, RE (1985a) De la control la angajament la locul de muncă, *Harvard Business Review,* **63**

, pp 76-84
Walton, RE (1985b) Către o strategie de atragere a angajamentului angajaţilor bazat pe principii de reciprocitate, în *HRM Trends and Challenges,* ed RE Walton şi PR Lawrence, Harvard Business School Press, Boston, MA
Walton, J (1999) *Dezvoltarea strategică a resurselor umane,* Financial Times/Prentice Hall, Harlow
Walton, RE şi McKersie, RB (1965) *Teoria comportamentală a negocierilor de muncă,* McGraw-Hill, New York
Ward, P (1995) A 360-degree turn for the better, *People Management,* februarie, pp. 20-22
Warr, PB, Bird, MW şi Rackham, N (1970) *Evaluation of Management Training,* Gower, Aldershot
Watkins, K şi Marsick, V (1993) *Sculpting the Learning Organization,* Falmer Press, Londra
Watson, A (1977) *Managerii de personal,* Routledge şi Kegan Paul, Londra
Indicele capitalului uman Watson Wyatt (2001) Watson Wyatt, Londra
Watson Wyatt Worldwide (2002) *Rezultatele sondajului B2E,* Resurse pentru managementul oamenilor, New York
Weber, M (1946) *De la Max Weber,* ed. HH Gerth şi CW Mills, Oxford University Press, Oxford
Wedderburn, Lord (1989) Libertatea de asociere şi filozofiile dreptului muncii, *Industrial Law Journal,* **18** , p. 28
Weiner, B (1974) *Achievement Motivation and Attribution Theory,* General Learning Press, New Jersey
Welch, J (1991) Citat în *Managing People and Organizations,* J Gabarro (ed), Harvard Business School Publications, Boston, MA
Wenger, E (1998) *Comunităţi de practică: Învăţare, semnificaţie şi identitate,* Cambridge University Press, Cambridge
Wenger, E şi Snyder, WM (2000) Comunităţi de practică: frontiera organizaţională , *Harvard Business Review,* ianuarie-februarie, pp. 33-41
West, MA şi Slater JA (1995) Munca în echipă: mituri, realitate şi cercetare, *Psiholog ocupaţional* , aprilie, pp. 24-29
West, P (1996) Organizaţia de învăţare: pierderea bagajelor în tranzit? *Journal of European Industrial Training,* **18** (11), pp. 30-38
Whipp, R (1992) HRM: competiţie şi strategie, în P Blyton şi P Turnbull (eds) *Reassessing Human Resource Management,* Sage Publications, Londra
Whitehead, M (1998) Impactul nivelurilor de fericire a angajaţilor asupra rezultatului final, *Managementul oamenilor,* 10 decembrie, p. 14
Whittington, R (1993) *Ce este strategia - şi contează?* Routledge, Londra
Wick, CW şi Leon, LS (1995) Crearea unei organizaţii de învăţare: de la idei la acţiune, *Managementul resurselor umane,* vara, pp 299-311
Wickens, P (1987) *Drumul către Nissan,* Macmillan, Londra
Williams, A (1998) Organizational learning and the role of attitude surveys, *Human Resource Management Journal,* **8** (4), pp. 51-65

Williams, A, Dobson, P şi Walters, M (1989) *Changing Culture: New organizational approaches,* IPA, Londra

Willmott. H (1993) Forţa este ignoranţă, sclavia este libertate: managementul culturii în organizaţiile moderne, *Journal of Management Studies,* **29** (6), pp 515-52

Wilson, N AB (1973) *Despre calitatea vieţii în muncă,* HMSO, Londra

Womack, J şi Jones, D (1970) *The Machine That Changed the World,* Rawson, New York

Wood, S (1996) Managementul şi organizarea angajamentului ridicat în Marea Britanie, *The International Journal of Human Resource Management,* februarie, pp. 41-58

Wood, S şi Albanese, M (1995) Se poate vorbi de un management ridicat al angajamentului în atelier? *Journal of Management Studies,* martie, pp 215-47

Wood, R şi Payne, T (1998) *Recrutare şi selecţie bazate pe competenţe,* Wiley, Chichester

Woodruffe, C (1990) *Centre de evaluare,* Institutul de Management al Personalului, Londra

Woodruffe, C (1991) Competent by any other name, *Managementul personalului,* septembrie, pp. 30-33

Woodward, J (1965) *Organizaţia industrială,* Oxford University Press, Oxford

Woodward, J (1968) Rezistenţa la schimbare, *Management International Review,* **8**

Wooldridge, B şi Floyd, SW (1990) Procesul strategiei, implicarea managementului mediu şi performanţa organizaţională", *Strategic Management Journal,* **11** , pp 231-41

Wooldridge, E (1989) The Donovan analysis: does it still stand? *Managementul personalului,* iunie, pp. 38-42

Work Foundation (2003a) *Maximizing Attendance* , Work Foundation, Londra

Work Foundation (2003b) *Work-life Balance* , Work Foundation, Londra

Sondaj privind relaţiile cu angajaţii la locul de muncă: rezumat (2005) HMSO, Norwich

Banca Mondială (2000) *Capital intelectual* , site-ul Băncii Word

WorldatWork (2000) *Recompense totale: de la strategie la implementare* , WorldatWork, Scottsdale, AZ

Wright, DS şi Taylor, A (1970) *Introducing Psychology,* Penguin, Harmondsworth Wright, PM şi Snell, SA (1998) Towards a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, *Academy of Management Review,* **23** (4), pp 756-72

Wright, V (1991) Performance-related pay, în F Neale (ed) *The Handbook of Performance Management,* Institute of Personnel Management, Londra

Youndt, MA (2000) „Consideraţii privind resursele umane şi crearea de valoare: rolul mediator al capitalului intelectual", lucrare susţinută la Conferinţa Naţională a Academiei de Management din SUA, Toronto, august

Zuboff, S (1988) *In the Age of the Smart Machine,* Basic Books, New York

Index de subiect

capacitatea 240
teste de capacitate 466 absenteism
cauzele absenţei 864
controlul absenteismului 864-66
tratarea bolilor 848-49 şi măsurarea capitalului uman 40 utilizarea computerelor 904-05
ACAS (Consiliere, Conciliere şi Arbitraj Service) 754, 770
prevenirea accidentelor 829-30, 841
Accounting for People Task Force 30, 48 învăţarea prin acţiune 573-74 cercetare prin acţiune 341
analiza activităţii 322 învăţare adaptivă 541 valoare adăugată 35, 40, 66, 82 adhocraţii 290 publicitate (recrutare) agenţie de publicitate, utilizarea 416-17
analiza cerinţelor 416 scrierea de copiere 417-18
evaluarea răspunsului 419 planificarea media 419
reclame de succes 1920 419 tipuri de publicitate
Aegon 125, 653
învăţarea afectivă 560
vârsta şi angajarea 151
teoria agenţiei 207, 626
SIDA, politică pe 155, 874
alinierea obiectivelor individuale şi organizaţionale 498-99
indemnizaţii şi alte plăţi 735 evaluare analitică a postului 660-62 potrivire analitică 662-63
Universitatea Politehnică Anglia 793 ore anuale 386
formularele de cerere 425, 426
evaluare
definit 4
teste de aptitudini 466
arbitraj 787
artefacte 308
centre de evaluare 430-31
teste de performanţă 466
gestionarea prezenţei cauzele absenţei 864-65
controlul absenteismului 864-66 definit 863
sondaje de atitudine 265-67, 812-13, 907-09 atitudini 244

politici și programe de atragere 391-92 strategii de atragere 395
uzură, fluctuație de muncă 40
uzură, plătiți 740

B&Q 125, 590, 650, 655
Bae Systems 573
învățare echilibrată 615
cartea de scor echilibrat 42-44, 68
negociere
  negociere colectivă 756-58 convenții 797-98
  și negocierea 795
  proces de 796-97
  masă unică 786-87
  aptitudini 804-05
  tactica 802-03
salariul de bază 627
comportament, influențe asupra 244-45
modelarea comportamentului 342
competențe comportamentale
  analiza din 193-98
  definit 160
așteptări comportamentale 226
stiinta comportamentului 284-85
benchmarking
  și se potrivește cel mai bine 138
    utilizarea în evaluarea eficacității resurselor umane 67
cel mai potrivit 138-39
cel mai bun loc de muncă 82, 394
cea mai bună practică 135-38
mare idee, 8, 305-06
biodate 429-29
Black & Decker 590
cutia neagră, 20
învățare combinată 563, 566, 570
raționalitate mărginită 226
grupurile de informare *vezi* briefingul echipei
Britannia Building Society 411
Societatea Britanică de Psihologie 469 structuri de grade și salarii cu bandă largă 693-94 Structuri de grade și salarii cu grad largi 691-92 buletine 823
intimidare 154
grupare 139-40, 873-74
Rolul de partener de afaceri al practicienilor de resurse umane 32, 73, 79
planificarea afacerilor și planificarea resurselor umane 363-64
reproiectarea proceselor de afaceri 26, 357
strategia de afaceri 54
strategia de afaceri, integrând strategia HR cu 134
afaceri către angajați 899-900

schema cantinei 730
indemnizații de apelare 735
procedura de capacitate 883-85
dinamica carierei 400, 481-82
gradul de carieră de familie și strictul salarial 696
managementul carierei
  scopul 400
  definit 399
  prognozele cererii și ofertei 403 dinamică 400
  modelare 403
  performanță și evaluări potențiale 402 politici 400, 402 proces de 400, 401
  planificarea succesiunii 403-04
  audit de talent 402
  și managementul talentelor 393
  utilizarea computerelor 904
harta carierei 405
calea carierei 406
planificarea carierei
  abordarea benzii de competență 405 definită 404
  utilizarea structurilor de gradul de carieră al familiei 406 progresul în carieră 400 studiu de caz 581
CBI 769
Comitetul Central de Arbitraj (CAC) 770
Centrica 407-08
schimba
  schimbare progresivă 74
  schimbare operațională 345 rezistență la 345-47
  rolul HR în facilitarea 54-6 schimbare strategică 344-45
agenți de schimbare, practicieni HR ca 74
managementul schimbării
  Modelul de schimbare al lui Beckhard 347-48
  modelele de management al schimbării 347-51
  procesul de schimbare 343-44 contribuția HR 55
  linii directoare pentru 56, 75, 351-52
  Schimbarea lui Lewin model 347
  Modelul de schimbare a lui Thurley 348 schimbare transformațională 74
caracteristicile oamenilor *vezi* oameni, caracteristici ale
Chartered Institute of Personal and Development (CIPD) 37, 48-49, 84, 86, 92, 535, 593, 613, 652, 734, 742, 742, 743, 866, 868, 873
sistem de verificare 790 Societatea copiilor 127 CIFO Research 38 magazin închis 790 coaching 567-69 Cod de conduită profesională, CIPD 84 învățare cognitivă 560 teorie cognitivă
  de învățare 551
  de motivare 258-59 coerență în MRU 54, 139-40

contracte colective
ca cadre pentru negocierea colectivă 783
parteneriat 784-85 acorduri procedurale 783-84
acorduri de fond 784 negocieri colective
niveluri de negociere 786 putere de negociere 756-57 negociere conjunctivă 757 negociere cooperativă 757 definită 756, 783 negociere distributivă 757 ca relație de schimb 756 negociere integrativă 757-58 ca proces de reglementare comun 756 și relație politică de negociere 777756 ca relație politică 777756
acorduri procedurale 783-84 negociere la masă 786-87
acorduri de fond 783 colectivism 759 angajament
conceptul de angajament și implicare 271
contribuția resurselor umane la dezvoltarea angajamentului definit 271-72, 273-74
și relațiile cu angajații 761
sporirea 281-82 factori care afectează 277-78 și flexibilitatea 276 câștigarea 83, 181-82 abordarea „inimi și minți" 12, 761 și HRM 12, 13-14, 59
impact de 276-77
influențează asupra 280-81
și motivația 277
strategie de angajament reciproc și reciprocitate 275
orientare 4
probleme cu conceptul 275-77 semnificația strategiei 274-75 278-79
și încredere 220
iar cadrul unitar de referință 275-76 angajat angajat 472 comunicări
analiza problemelor 821-22 domeniile 819-20
buletinele 823
DVD-uri 823
implicarea angajaților 823
teoria „comunicațiilor bune" 818 importanța lui 817
intranet 822
reviste 822
știri 822
avizier 823
obiectivele 820
pe probleme de recompensă 748-49
strategia 819, 821
informarea echipei 824-25
ce vor angajații să audă 821
ce vrea să spună managementul 819, 821
comunități de practică 178, 181, 182, 609 comparații 691, 739-40 competență definită 161 competență aferentă salariului 714-16 competențe
analiza din 193-98
comportamentale 160
clustere 160
acoperire 164
definit 159
iar inteligența emoțională 170-71 notată 164-65
performanta 160
motive pentru utilizare 163
specifice rolului 164
tehnic 161
pragul 160
competențe tipice 162-63 competențe, utilizare a în centrele de evaluare 166
definirea competențelor tehnice 169
în învățare și dezvoltare 166
în managementul performanței 165-66
în recrutare și selecție 166
în managementul recompensei 166-67 competență
analiza 193-98
abordarea grupei de competențe în planificarea carierei 406
abordare bazată pe competențe a recrutării și selecției 413-14
abordare bazată pe competențe a dezvoltării managementului 600
definit 159, 160
cadrele 161-63
analiza competențelor
analiza competențelor comportamentale 193
analiza competențelor tehnice 198 tehnica incidentului critic 196
opinia expertului 193
analiza functionala 198
modelare 901-02
scopul 193
grila de repertoriu 196-98
interviul structurat 193-95
atelier 194-95
cadre de competențe
definit 161
dezvoltarea 167-69
rubricile 161-63
avantaj competitiv 14, 26, 29, 73, 113, 116, 117, 220
avantaj competitiv 305
presiuni competitive 25-26
strategie competitivă 135, 136 evaluarea posturilor asistată de calculator 667-68 învățare gestionată de calculator 903-04 sisteme informatice de resurse umane computerizate
cererile 899-906
auditare 906
beneficii de 890
caracteristicile lui 896
definit 889
dezvoltarea unui sistem informatic 895-99 un

sistem eficient, caracteristici ale sistemelor expert 893 905-06 funcţii ale 891-92
probleme 894-95
evaluarea caracteristicilor sistemului 892-93
motive pentru 889
strategia 890-91
infrastructură tehnică 892 conciliere 787
Confederaţia Industriei Britanice (CBI) 769
configuraţia 139-40 conflict 301
negociere conjunctivă 757 consultaţie *vezi* consultarea
comună conţinutul (nevoile) teoria motivaţiei 254, 255, 257-58
teoria contingentului 24, 138 salariu contingent
alternative la 712
argumente pro şi contra 710-11 alegerea abordării 721 compararea schemelor 722-23 remuneraţie
aferentă competenţei 71, 714-15 remuneraţie
aferentă contribuţiilor 716-17 criterii pentru 713
definit 628, 708
elaborarea şi implementarea salariilor contingente 724
stimulente şi recompense 709-10 incidenţa 708-09
ca motivator 709 natura 709
scheme la nivelul întregii organizaţii 725-27
salarizare legată de performanţă 713-14 pregătire pentru 721-23
salariu în funcţie de serviciu 720-21 salariu bazat pe abilităţi 718-20 salariu în funcţie de echipă 724-25
îmbunătăţire continuă 54, 126, 356-57 contracte de muncă 858-59 salariu în funcţie de contribuţii 712, 716-18 convergenţa politicilor internaţionale de resurse umane 101-02
negociere cooperativă 757
muncitori de bază 761
cultura corporativă *vezi* cultura organizaţională
guvernanţa corporativă 634
Universitatea corporativă 544, 573
Consilier pentru Excelenţă în Management 46-47
consiliere 852 comportament criteriu 616 tehnică de analiză a competenţelor incidente critice 196
cultura *vezi* cultura organizationala cultura potrivire 135
obicei şi practică 755, 776
CV-uri 486

tabloul de bord 51
Legea privind protecţia datelor 1998 469, 869-70
depozit de date 178
Delloite şi Touche 42-43 prognoza cererii 373 cultura dependenţei 96 derecunoaştere, sindicate 782-83
dezvoltare
învăţarea prin acţiune 573-74
blended learning 570-71 definit 535, 570-71 impact de 574
planificarea dezvoltării personale 571-72
experienţa planificată 572
dezvoltare şi managementul talentelor 393 centre de dezvoltare 600-02
Diageo 127
directori şi directori, recompense pentru
guvernanţa corporativă 634
elemente de salariu 635-36
disciplina 881
abordare în gestionarea cazurilor 489-90 procedura disciplinară 881-83 comportament discreţionar 34, 247, 264, 499 efort discreţionar 251-52 discuţie 580-81
concediere
definiţia 487
concediere corectă 488
întrebări fundamentale 487-88 tratarea cauzelor disciplinare 489-90 cadrul legal 487
rezonabil în circumstanţele, conceptul 488-89
remedii 489
concediere abuzivă 488
arbitrajul de rezolvare a litigiilor 787-88
conciliere 787
medierea 788
negociere distributivă 757 justiţie distributivă 222
divergenţă a practicilor internaţionale de resurse umane 101-02 nevoi diverse, satisfacere 10 diversitate *vezi* gestionarea diversităţii Comisia Donovan 763-64
învăţare cu dublă buclă 541-42
reducerea dimensiunilor 208, 387, 482
coduri vestimentare 863

Consiliul de Cercetare Economică şi Socială 211
Educaţie 535
teoria salariului de eficienţă 626 chilipir efort 626
Egg 125 e-HR *vezi* sisteme informatice HR computerizate
e-learning
scopul 584
amestecat 586, 587
cazul de afaceri pentru 586-87
definit 583
livrare 586
dezvoltarea 588-89
exemple 590
proces de 585-87
continutul programului 585-86 tehnologie 584-85
tipurile 583-84
angajaţi vârstnici 850 e-mailuri, politică privind 156, 874-75 inteligenţă emoţională
iar competenţele 170-71

componente ale 170, 602-03
definit 170, 602
dezvoltarea a 171.603 programe de asistenţă pentru angajaţi (EAP) 852-53
beneficiile angajaţilor
definit 628, 729
prestaţii flexibile 730-31
obiectivele 729-30
impozitare 730
tipuri de 730 de angajare a angajaţilor *vezi* manualul de angajare a angajaţilor 474-75 profilarea angajaţilor 901 relaţii cu angajaţii
definit 751-52
elemente de 754
şi HRM 761-62
individualism 759
procese informale 788-89
vedere pluralistă 758-59
politicile 774-78
partajarea puterii 774
strategia 127, 778-79
vedere unitară 758 climat relaţii cu angajaţii
definit 779
o abordare etică 780 îmbunătăţirea climatului 780 politici de relaţii cu angajaţii
abordări ale 774 exprimarea politicii 777-78 formularea 776-77 natură şi scop 774 domenii de politică 775 opţiuni de politică 775-76 formularea politicii 776-77 strategii de relaţii cu angajaţii
formulând 779
natura şi scopul 778 direcţii strategice 778-79 resurse pentru angajaţi *a se vedea* resurse măsuri de satisfacţie a angajaţilor 67 scheme de acţiuni ale angajaţilor 698 programarea angajaţilor 900-01 cifra de afaceri/risipa angajaţilor
alegerea măsurării 379-80
cost 381
indicele de înjumătăţire 379
incidenţa de 382
indicele rotaţiei muncii 376-77
analiza vechimii în serviciu 379 metode de măsurare 369-74 motive pentru analizarea fluctuaţiei forţei de muncă 375 motive pentru cifra de afaceri 380-81 semnificaţia 376 indicele de stabilitate 379 rata de supravieţuire 377-78 utilizarea computerelor 900 vocea angajatului
anchete de atitudine 813-15
definit 807
conceptul de 807 factori care afectează 810 forme de 810-11
cadru pentru 808-09
implicare 808
consultare comună 811-12 participare 808, 810 planificare pentru 815 scheme de sugestii 814 rezolvare ascendentă a problemelor 810-11
bunăstarea angajaţilor *vezi* bunăstarea angajaţilor, obţinerea de sprijin şi angajament 83 marca angajatorului 82
branding de angajator 395-96 „angajator la alegere” 383, 396 asociaţii patronale 769 baza raportului de muncă de 217
modificări la 218 definite 215
definirea raportului de muncă 217 şi relaţiile cu angajaţii 751 şi politicile privind relaţiile cu angajaţii 775 gestionarea angajării
relaţia 218-19 natura 215-16 şi contractul psihologic 225, 229 semnificaţia 218 şi încrederea 220-23
Tribunalul de apel pentru ocuparea forţei de muncă 771 practici de angajare 857 tribunale de muncă 770
împuternicire 12, 13, 75 performanţă angajată 282 *vezi şi* angajare
logodna 29, 272-73
egalitatea de şanse 866
monitorizarea egalităţii de şanse 905 echitatea teoria motivaţiei 261-62 e-recrutare
avantaje 421 abordare 422 site-uri 422
utilizare 421-22
e-recompensa 742
ERG teoria motivaţiei (Alderfer) 257 consideraţii etice
abordare a relaţiilor cu angajaţii 780 pentru practicieni în resurse umane 84 în recrutare şi selecţie 443
standarde etice în firmă 85
monitorizare etnică 867-68 politică etnocentrică 101
Fundaţia Europeană pentru Managementul Calităţii (EFQM) 44-45
Comitetele europene de întreprindere 810 evaluarea funcţiei HR 66-69 evaluarea învăţării
aplicarea 619-20
niveluri de 616-18 motiv pentru 615 prin
rentabilitatea investiţiei 618
evaluarea instruirii 616
utilizarea instrumentelor de evaluare 619
teoria schimbului 207
consultanţi în căutarea executivă 424
interviuri de ieşire 380-81
expatriaţi, gestionarea cheltuielilor de 104
politica de pregatire 106
previzualizări realiste 106
politici de recrutare şi selecţie 105-06 politici de resurse 105 specificaţii de rol 106
antrenament 107
salariu de expatriat

salariu la domiciliu 107-08
plata bazată pe gazdă 109
politicile 107-08
teoria expectanței a motivației 226, 259-60, 556
standardul lucrătorului cu experiență (ESW) 554
învățare prin experiență 551 sisteme expert 403
relativități externe 739
motivație extrinsecă 254

validitatea facială a testelor psihologice 463
comparație factori 663 comparație factori 663 plan factori 677-78 ponderare factori 678
factori care afectează oamenii la locul de muncă
teoria atribuirii 245-46 implicații pentru specialiștii HR 248-49 diferențe individuale 239-44
orientare spre muncă 246
personalități 241-43
teoria rolului 247
factori, evaluarea postului 677 analiza defectelor 200
feedback 226 principiul echitabil 268 flexibilitate financiară 210 Financial Times, cel mai bun sondaj la locul de muncă 394 potrivire, strategice 24, 54 notare de cinci ori 413 beneficii flexibile 730-31
firmă flexibilă 25
program flexibil 386
flexibilitate
financiar 210
funcțional 210
numeric 210
planul 384-87
beneficii flexibile 730-31 firmă flexibilă, 210
lucru flexibil 862-63, 875-76 frecvență 841
managerii de prima linie
rol de bază 93-94
transferarea răspunderii pentru deciziile de plată 746-48
obținerea sprijinului din partea 82-83 și al
practicienilor HR 72, 89, 95-97
Rolul MRU al 81
implementarea politicilor de resurse umane rol 97-98, 157
îmbunătățirea managerilor de primă linie ca manageri de oameni 98
responsabilități de management al oamenilor de 94
și strategie de recompensă 657 analiză funcțională 198 flexibilitate funcțională 210 partajarea câștigurilor 726 General Electric 56 rol generic 327 profil de rol generic 188 Model de investiții în capitalul uman genomului
(La nivel național) 41-42 GlaxoSmithKline 125
firme globale 99 globalizare 26 teoria motivației 261, 556 cătușe de aur 393 structuri de grad și salariu
analiza diferitelor tipuri 699-700 cu bandă largă 693-94 cu grad larg 691-93 familie de carieră 696 definit 628 design de 698, 701-05 funcția 688 principii directoare 690 incidența diferitelor tipuri 698 clase individuale de muncă 698 familie de locuri de muncă 695 înguste 691 coloana vertebrală 696-97 rate spot 697-98 tipuri de 691-98 structura de grad definită 689 grafologie 431-32
loc excelent de muncă, crearea 394 procedurii de reclamație 880-81 comportament de grup
grupuri formale 292
ideologia grupului 295
procese de grup 293
impact asupra membrilor grupului 295
grupuri informale 293
interacțiune 294
grupul de referință 296
sarcini și funcții de întreținere 294 dinamica grupului 356 exerciții de grup 582

indicele de înjumătățire 379
efect de halou 458
greu HRM 11-12
hard strategic HRM 117
armonizare 789-90
cadrul Harvard al HRM 6-8
studiile Hawthorne 284
Grupul de fân 282
Comitetul Hayes 85-86
sănătate și siguranță
prevenirea accidentelor 841
audituri 836-37
beneficii 831-32
comunicând pe 842-43 importanța lui 830-31
management de 830
măsurarea performanței 841-42 programe de sănătate a muncii 838-39 organizarea 843-44
politicile 829, 832-33
programe 829
evaluări de risc 830, 834-35
managementul stresului 839-40
antrenament 843
Health and Safety Executive 831, 840, 865 abordarea „inimi și minți” 12, 761 ierarhia nevoilor (Maslow) 257-58 management cu angajament ridicat 119-20, 364-65
management de înaltă implicare 120 cultură de înaltă performanță 314 management de înaltă performanță 118-19 proiectare de muncă de înaltă performanță 334 sisteme de muncă de înaltă performanță 38, 138
Consiliul de finanțare a învățământului superior 127

plăți internaționale la domiciliu 108-09 lucru la domiciliu 385 potrivire orizontală 139, 1401, strategie orizontală 3, integrare 1, 1401, 54 de HR 140
efect de coarne 458
plăți internaționale pe bază de gazdă 109 HR *vezi* resurse umane, *vezi și* funcția HR, filozofii HR, strategii HR, politici HR, practici HR, practicieni HR, procese HR, programe HR *și* managementul resurselor umane
Expertiză HR 74 filozofii HR 4 practici HR 4 procese HR 4 programe HR 4 HRD *vezi* dezvoltarea resurselor umane Funcția HR
  contribuția la managementul schimbării 55 rol
  relațiile cu angajații 771 evaluarea 66-69
  și facilitarea schimbării 54-56 justificarea bugetului HR 60 marketing al 59-60 organizarea 57-59
  externalizarea muncii HR 61-64 pregătirea bugetului HR 60 protejarea bugetului HR 60-61
  raportul specialiștilor HR la numărul de angajați 57-58
  rolul 53, 54
  furnizarea de servicii de resurse umane partajate 58, 63-64 variații în practicarea resurselor umane 56-57 sisteme informatice de resurse umane *vezi* sisteme informatice de resurse umane computerizate
Filozofii HR 4 Politici HR
  SIDA 155
  vârstă și angajare 151 domenii de 148-56 hărțuire 873 definit 4, 147 disciplină 153 e-mail-uri 156 dezvoltarea angajaților 152 relații cu angajații 153, 774-78 egalitate de șanse 150, 866 formalizare 148, 156-57
  formularea 156
  obiective 10-11 nemulțumiri 153 sănătate și siguranță 153, 832-33 implementare 157 implicare și participare 153 gestionarea diversității 151 noi tehnologii 153 politică generală 148-49 și proceduri 147 promovare 151-52, 861-62 motiv pentru 247-48 redundanță 154
  recompensa 152
  hărțuire sexuală 154, 871-72 fumat 155, 872 abuz de substanțe 155, 873 transfer 860-61
  echilibrul dintre viața profesională și viața privată 152
Practici HR 4
practicieni HR
  rol consultativ 72 ambiguități în rol 87-88 roluri de bază 71-76
  rol de partener de afaceri 32, 73, 79 rolul de agent de schimbare 74 competențe necesare 89-92 cadrul de competențe 90 conflict în contribuția HR 88-89
  rol de avocat al angajatului 80 ca experți funcționali 80 obținerea de sprijin și angajament 81-83 rol de gardian al valorilor 76 rol de orientare 72-73
  ca dezvoltator de capital uman 80 rol de inovare 74 rol de consultanță internă 75 și manageri de primă linie 95-97 modele de roluri ale practicienilor de resurse umane 76-81 rol de monitorizare 75-76 și specialiști de personal 32 standarde profesionale (CIPD) 89-90 profesionalism în MRU 85-86 ca pragmați reactivi 73 ca furnizori de servicii 72 ca partener strategic 80 rol de strateg 73 ca „performanți care gândesc" 92 valori 84
  variații în 71
proceduri HR
  capacitatea 884-85 definită 4, 879 disciplinară 881-83 plângere 880-81 introducerea 879
  proceduri și politici 147 promovare 861-62
  concediere 885-86
  recompensa 745-46
Procesele de resurse umane 4
Profesioniștii/specialiștii în HR *văd* practicieni HR
programe de resurse umane 4
Tabloul de punctaj HR 68
Centru de servicii HR 58, 63-64
strategii HR
  atractia 395-97
  comunicații 819
  îmbunătățire continuă 126 criterii pentru 129 definit 4, 123
  procesul de dezvoltare 132 relațiile cu angajații 127, 778-79 capitalul uman 37
  dezvoltarea resurselor umane 536-37
  implementarea informațiilor 143-45 890-91
  managementul cunoștințelor 127 învățare și dezvoltare 127, 607-09 niveluri de luare a deciziilor strategice 132-33 dezvoltare managerială 595-96
  strategii globale 124-26 scop 124
  resurse 360-61, 371-72, 390-91 retenție 397-98
  recompensa 127, 643-57 stabilirea strategiilor 143
  strategii specifice 126-28 și MRU strategice 115, 124
  opțiuni și opțiuni strategice 133-34 dezvoltarea strategiei 134-40 managementul talentelor 126
  tipuri de 124-28
Dezvoltarea strategiei de resurse umane alinierea strategiei de resurse umane 134 abordări la 134-40 abordare cea mai potrivită 138-39 abordare a celor mai bune practici 135-38 potrivire cultură 135 integrarea cu strategia de afaceri 134-35 legarea resurselor umane cu strategiile competitive 136
metodologia pentru 140-41 stabilirea strategiilor 143
  revizuire strategică, conduita 141-42
Viziunea HR 74

MRU *vezi* managementul resurselor umane capital uman în valoare de 40 capital uman
definit 8-9, 30, 33-34
și în valoare de piață 38
oameni de 14 ani
semnificația teoriei capitalului uman 35-36 teoria nivelurilor de salarizare 626 avantajul capitalului uman 35, 36 indicele capitalului uman 39-40
managementul capitalului uman
beneficii de 36
definit 2, 29-30, 36
și managementul resurselor umane 9, 30-32 scop 36
întrebările 36-37
strategia 37
măsurarea capitalului uman
se apropie de 39-45
definit 38
elemente de măsură 45-47
puncte privind măsurarea 47 justificarea pentru 36-38
monitorizarea capitalului uman 40 raportarea capitalului uman
definit 47-48
raportare externă 48-49
raportare internă 49
avantajul procesului uman 35 școala de relații umane 12, avantajul resurselor umane 118, 121 dezvoltarea resurselor umane (HRD)
definit 521
strategic HRD 533-37
funcția de resurse umane *a se vedea* funcția de HR activități de management al resurselor umane (MRU) 5 obiective ale 8-11 abordarea recrutării 432 aspecte ale 3-4 și valorile afacerii 15 provocări la 26-27 caracteristici 7, 11-15 și angajamentul 13 și presiunile competitive 25-26
definit 2, 3, 6, 31
diversitate de 11-12
și relațiile cu angajații 761-62
„greu" HRM 11-12
Cadrul Harvard 6-8
și specialiști în resurse umane 72
și managementul capitalului uman 9, 30-32 ciclul resurselor umane 4
și dezvoltarea resurselor umane 535 impactul asupra performanței organizaționale 20-24
și integrare 12 model de potrivire a HRM 5-6
modele de HRM 5-8 moralitatea 16-17 și reciprocitatea 13
și eficacitatea organizațională 8
și managementul personalului 18-20, 31, 88
filozofia 12 obiective politice 10-11
viziunea critică radicală a 17
retorică de 12 rezerve despre 15-18 și resurse 359-60 soft HRM 12
natura strategică a 13
ca proces strategic 113
și tehnologie 25 filozofie unitară a 14 planificare a resurselor umane
planificarea acțiunii 382-88
scopul 368
analiza previziunilor cererii și ofertei 375 și planificarea afacerii 363-64 contribuția HR 388
definit 363, 364
prognoza cererii 373 plan de reducere a personalului 387 planuri ale angajatorului ales 383
estimarea cerințelor viitoare 373 judecata expertului 373-78 plan de flexibilitate 384
versiuni hard și soft 364-65
incidența de 366
contextul pieței muncii 367-68 limitări ale 365-66
luați sau cumpărați decizii 368 judecată managerială 373-74 modelare matematică 375
context organizațional al 367
proces de 368-70
analiza tendințelor raportului 374 justificarea 367 planul de recrutare 383 planurile de resurse 372, 382-83 strategia de resurse 361, 371-72 plan de retenție 372 planificarea scenariului 372-73 prognoza aprovizionării 374-75 utilizarea politicilor de resurse umane a sistemului informațional 900 politici de resurse *umane* 900 practicieni/profesioniști/specialiști *vezi* practicieni HR strategii de resurse umane *vezi* strategii HR sistem de resurse umane 4 resurse umane 3
Legea drepturilor omului 857 punctul de vedere umanist al oamenilor 284

identificarea nevoilor de învățare
analiza planurilor de afaceri și de resurse umane 610-11 domenii de analiză 610 baze de analiză 610
performanță și dezvoltare
recenzii 611-12
analiza rolului 612
sondaje 611
IDS *vezi* Servicii de date privind veniturile
IES *vezi* Institute of Employment Studies
managementul impresiilor 74 rata de incidență 341
Servicii de date privind veniturile (IDS) 38 schimbare incrementală 74 individualism 759 inducție
definit 471
documentația 474-75
manualul angajaților 474-75 cursuri formale de

iniţiere 476-77 importanţa 472-73 pregătire de iniţiere la locul de muncă 477-78 informare iniţială 475 introducere la locul de muncă 475-76 recepţie 473-74
relaţii industriale
putere de negociere 756-57 negociere colectivă 756 negociere conjunctivă 757 context de 762-63 negociere cooperativă 756 evoluţii în negocierea distributivă 763-66 756 analiza Donovan 763-64 abordarea HRM la 761-62 negociere integrativă 757 intervenţionism 764-65 părţi la 766-71 acorduri procedurale 783-84 rolul Confederaţiei Industriei Britanice
(CBI) 769-70
rolul organizaţiilor patronale 769
rolul funcţiei HR 771
Rolul conducerii 768-69 Rolul reprezentanţilor comerciali 768 Rolul asociaţiilor de personal 768 Rolul sindicatelor 765, 766-67 Rolul Congresului Sindicalului (TUC) 768 ca sistem de reguli 754-55 Sistem tradiţional 763 Tipuri de regulamente şi reguli 755-56 Concluzia de la locul de muncă Angajat (Vezi 2004 *) de asemenea* relaţiile cu angajaţii
Servicii de relaţii industriale (IRS) 38, 53, 58, 419, 422, 615, 619, 774, 787, 862, 863, 865-66, 875, 876
Societatea Industrială 567, 619 Institutul de Studii pentru Ocuparea Forţei de Muncă (IES) 39, 63-64
Institutul de Personal şi Dezvoltare
(IPD) 208-09, 220, 233, 469, 774-78, 781 *vezi, de asemenea,* Chartered Institute of Personnel and
Instruire de dezvoltare 579-80 învăţare instrumentală 560 teoria motivaţiei instrumentală 254, 255 integrare
a strategiilor de afaceri şi de resurse 360-61
integrarea orizontală a strategiei de resurse umane 54, 116, 134
a strategiei HR cu strategia de afaceri 134-35
integrarea verticală a strategiei HR 54, 116, 134
negociere integrativă 757 capital intelectual
şi avantaj competitiv 26-27 definit 34
inteligenţă 241 teste de inteligenţă 464 interacţiune 301
intervenţii conflictuale intergrup (OD) 342 relativităţi interne 739
firme internaţionale 99
abordarea internaţională a managementului resurselor umane la internaţional HRM 102
convergenţă 100, 101-02
diversitatea culturală 102-04
definit 99
divergenta 100, 101-02
politica etnocentrică 101
expatriaţi, managementul a 100, 104-09 firme globale 99
firma internationala 99
modele organizaţionale internaţionale 100 de probleme în 99-100
resortisanţi din ţări terţe 100 organizaţii sindicale internaţionale 768 intervenţii (OD) 341, 342 interviuri, *vezi* selecţie interviuri intranet 178, 810, 822 motivaţie intrinsecă 254, 329 introducere în organizaţie 471 implicare 808, 810
IRS *vezi* Servicii de relaţii industriale

Şcoala de „excelenţă" japoneză 274, 275 job
definiţia lui 188, 327
şi rolurile 188
analiza postului 188
defalcarea postului 199
clasificarea postului 664
fişele postului 188, 247
proiectarea postului
scopul 331
se apropie de 332
definit 330
factori care afectează 328 proiectarea muncii de înaltă performanţă 334 modelul caracteristicilor postului 330 caracteristicile motivante ale locurilor de muncă 329-30, 331-32
principiile 331-32
şi furnizarea de motivaţie intrinsecă 329, 330
structura sarcinilor, caracteristicile 329
angajamentul de muncă *vezi* implicarea
extinderea locurilor de muncă 332
îmbogăţirea postului 332-33 evaluarea postului
scopul 660
evaluare analitică a postului 660-62
potrivire analitică 662-63
se apropie de 660, 669
argument pentru şi contra 671-72 alegerea schemei 671 evaluarea postului asistată de computer 667-68 criterii de alegere 668 definite 628, 660 principii de proiectare 679 proiectarea unei scheme de factor punctual 672-79 comparaţie factori 663 plan factori 677-78 ponderare factori 678 678
incidenţa 666-67 benchmarking intern 665
clasificarea locurilor de muncă 664 clasarea locurilor de muncă 664 preţuri de piaţă 665-66 scheme non-analitice 664 clasare comparaţie pereche 664-65 evaluare punct-factorială 662 principii de proces 673 mărci de proprietate 663 663 locuri de muncă analiza familiei 6290 clasare a structurii salariale 664 reglementarea postului 755 bunăstarea legată de locul de muncă 212-13 rotaţia locurilor de muncă 332

satisfacţia muncii 263-67 partajarea locurilor de muncă 385 consultarea comună 811-12 comitete consultative mixte 811 justiţie 222 învăţarea just-in-time 561 instruire just-in-time 577-78

zona de rezultat cheie 191 cunoştinţe
conceptul de 175 definit 175 cunoştinţe explicite 175, 177 forme de 175
cunoaştere tacită 176, 177, 179 crearea cunoştinţelor 177
şi organizaţia de învăţare 545
şi capitalul social 34
şi învăţarea organizaţională 185 strategia de personalizare 177 şi managementul performanţei 184 probleme cu conceptul 545-47
scopul 176 abordării bazate pe resurse 176
şi resurse 183
semnificaţia lui 176
şi capitalul social 179
sisteme 178
utilizarea tehnologiei 179 managementul cunoştinţelor
se apropie de 176-78
strategia de codificare 176-77, 179 comunităţi de practică 178, 181 contribuţia HR 180-81
definit 9, 173, 174, 178 şi capital uman 36 numere 178-80

lucrători ai cunoştinţelor
managementul carierei pentru 407
ca capital uman 35
şi managementul cunoştinţelor 180
motivatori pentru lucrătorii cunoaşterii 183
recrutare din 368
şi dezvoltarea rolului 328
Ciclul de învăţare al lui Kolb şi teoriile stilurilor 552-53 Kwik-fit 655

teoria procesului muncii 206-07
fluctuaţia forţei de muncă *vezi* fluctuaţia angajaţilor Lands' End 116
legea de efect 253
legea cererii şi ofertei 626 leadership 299-300, 353 stil de conducere 309 practici de vârf 138 organizare slabă 25, 208-09 învăţare
adaptiv 541
învăţarea afectivă 560
scopul 560
învăţare combinată 563, 566, 570 coaching 567-68
învăţare cognitivă 560 teoria cognitivă 551
învăţare gestionată de calculator 903-04 cultură 609
definit 535, 549-50, 559
şi dezvoltare 560
bucla dubla 541-42
învăţare prin experienţă 551
feedback 562
învăţare formală 563, 565
goluri 562
învăţare ascunsă 540
Stilurile de învăţare ale lui Honey şi Mumford 553
identificarea nevoilor de învăţare 567 implicaţiile teoriei învăţării 556-57 învăţarea informală 563, 564
învăţarea instrumentală 560 învăţarea just-in-time 561
Ciclul de învăţare al lui Kolb 552-53
Stilurile de învăţare ale lui Kolb 553
curba de învăţare 554-55
ciclul de învăţare 542
strategii de învăţare şi dezvoltare 607-09 a învăţa să înveţi 554
oportunităţi de învăţare 566-67
procesul de învăţare 550
programe de învăţare 566
stiluri de învăţare 552-53
teoria învăţării 550-51 niveluri de 563
mentorat 569 metode 562-63
motivaţia de a învăţa 555-56, 561 organizaţional 540-43 filozofie 560
întărire 551
responsabilitatea pentru implementarea învăţării 614
învăţare auto-dirijată/gestionată 561-62 învăţare auto-reflexivă 560, 562 cu o singură buclă 541-42
învăţarea socială 551
spectrul de 563
şi managementul talentelor 393
iar antrenamentul 560-61
tipuri de învăţare 560
învăţarea la locul de muncă 564-65 cultura învăţării, dezvoltarea curbei de învăţare 609 473, 554-55 învăţarea şi dezvoltarea
activitati 615
baza programelor de învăţare şi dezvoltare 612-14
formularea strategiilor de învăţare şi dezvoltare 607-09
cultura de învăţare, dezvoltarea lui 609 care face cazul de afaceri 607-08 procesul de 535
Cerinţe de competenţe 613 nevoi de învăţare, identificarea 610-12 organizaţiei de învăţare
caracteristicile lui 185
definit 543-44
dezvoltarea 545
şi managementul cunoştinţelor 545

și învățarea organizațională 539 filozofie 543 principiile 544
specificația de învățare 612, 613 curs 580
managerii de linie *vezi* indemnizațiile de locație
pentru managerii de linie frontală 735

reviste 822 face sau cumpără politici 368 management prin acord 393 management prin control 393 consultanți în management, utilizarea 64-66
management management
activitati 594-95
scopul 592
analiza nevoilor 595 abordări ale 596 evaluarea abilităților și competențelor 595 management bazat pe competențe
dezvoltare 600
definit 591
centre de dezvoltare 600-01 elemente din 594 abordări formale ale 598 modul în care managerii învață 597 abordări informale ale 598-99 abordare integrată a 599-600 natura 594
necesită 592-93
planuri de dezvoltare personală 605 priorități 593 cerințe 593 responsabilitate pentru 603-04 rolul specialistului DRU 605-06 strategia 595-96
stilul de management 308 planificarea succesiunii manageriale 393 gestionarea schimbării *vezi* managementul schimbării gestionarea diversității
scopul 868
conceptul de 868
inițiativele 868-69
satisfacerea diverselor nevoi 10 gestionarea așteptărilor 499 planificarea forței de muncă 365 *vezi și* planificarea resurselor umane analiza abilităților manuale 199 muncitori manuali plătesc 636-41 piață în valoare de 38
prețul de piață, evaluarea locurilor de muncă 665-66
analiza ratei de piață
reclame 685
sondaje de club 685
definit 628
informații necesare 682 potrivire locuri de muncă 682-83 inteligență de piață 685 rata de piață, conceptul de 681-82 prezentarea datelor 683 sondaje publicate 683-84 scop 681 surse de informații (date de piață) 683, 686 anchete speciale 684-85 folosind datele sondajului 685 rata de piață, concept de piață 685 685 685
marketingul funcției HR 59-60 model de potrivire al HRM 5 mediere 788 mentorat 569
Mercer HR Consulting 37, 40 metrics 29, 30, 38
Școala Michigan 4 Lucrători mobili 211 clauze de mobilitate 860 motivație
complexitatea procesului 252 componente ale 252 teoria conținutului (nevoilor) 254, 255, 257-62 și salariul contingent 679 definit 252
efort discreționar 251-52 teoria echității 261-62 teoria ERG (Alderfer) 257 teoria așteptării 259-60 motivația extrinsecă 254 teoria scopului 261 ierarhia nevoilor (Maslow) 257-58 teoria instrumentalității 2554 motivația intrinsecă și motivația intrinsecă 2554 251, 263-67 legea de efect 253 și bani 267-68
motivația de a învăța 555-56, 561
teoria motivației 251 teoria nevoilor (conținutului) 255-62 model legat de nevoi de 253 și angajamentul organizațional 277 proces de 252-53 teoria procesului 254, 258-62 întărire 253 strategii 268-69 model cu doi factori (Herzberg-6-3-25 2625) 761 strategie de angajament reciproc 19 reciprocitate 13, 761 Myers Briggs Tipuri Indicator 243

structuri de grad îngust și de salarizare 691
Calificări profesionale naționale (NVQs) 159, 161
La nivel național 41, 50-51 are nevoie de teoria motivației 255-62 de negociere
și negociere 795, 802
negocieri convergente 796
închiderea 802
definit 796
negocieri divergente 796
natura 795-96
deschidere 802 pregătire pentru 798-802 proces de 796 competențe 803-04
rețea 301
acord de stil nou 786
știri 822
recompense nefinanciare 629
curbă normală (rezultate testului) 467
norme (culturale) 303, 307-08
norme (test) 467
Norwich Union Insurance 43-44, 653-55 avizier 823
flexibilitate numerică 210
NVQ-uri/SNVQ-uri 159, 161

obiective
criteriile pentru 505-06
definit 505
Obiective SMART 506
tipuri de 505
programe de sănătate a muncii 829, 838-39 igiena muncii 820

medicina muncii 829 scheme de pensii ocupationale
schema aprobată 732
declarații de beneficii 733
contribuție de 734 HR
contributii 732
definit 731
schema de beneficii determinate/salariul final 733
schema de contribuție definită/cumpărare de bani 733
evoluții în prevederile de pensii 734 operațiunea 731-32
motive pentru 731
vârsta de pensionare 732-33
discriminare sexuală 732
pensiile părților interesate 733
OD *vezi* dezvoltarea organizației
Analiza operațională și financiară (OFR) 47, 48
organigrame 289, 290 design organizațional
scopul 320-21
organizația care efectuează revizuiri 321 linii directoare 323-24
analiza organizației 321-22
diagnostic de organizare 322-23
procesul de organizare 319-20
a organizațiilor bazate pe procese 183
responsabilitatea pentru 325 activități de dezvoltare organizațională (OD) 341-42
în comunitățile de practică 182
definit 338-39
istoria anilor 339-40
programe, caracteristici ale 341
abordarea tradițională a 340-41
utilizarea 343
planificarea organizației 324-25 structura organizatorică
definit 288
organigrame 288-89 teoria organizarii scoala de stiinte comportamentale 284-85
model birocratic 284
scoala clasica 283-84
școală de urgență 286
cadrul pentru examinarea organizațiilor (Kotter) 287
scoala de relatii umane 284
influența tehnologiei (Drucker) 287 noua paradigmă de organizare (Pascale) 287 model socio-tehnic 285 școală de sisteme 285 tipuri de organizații (Handy) 287 tipuri de organizații (Minzberg) 287 comportament organizațional 237 capacitate organizațională 540 capital organizațional 34-35
climat organizațional
a definit 305 măsurarea angajamentului organizațional 312-13
conceptul de angajament și implicare 271
contribuția resurselor umane la dezvoltarea angajamentului definit 271-72, 273-74
sporirea 281-82 factori care afectează 277-78 și flexibilitatea 276 câștigarea abordării 83, 181-82
„inimi și minți" 12, iar impactul HRM 5, 9, 12, 13-14 al 276-77 influențează 280-81 și strategia reciprocă 2719, motivația și angajamentul reciproc 2719 761, orientare 4
probleme cu conceptul 275-77 semnificația 274-75
strategia 278-79 și încrederea 220
și cadrul unitar de referință 275-76 analiza culturii organizaționale a 314-15 culturi adecvate 313-14 artefacte 308
evaluarea 311-12 culturi în schimbare 314-16
clasificarea 309-11 componente ale 307 definite 303-04 dezvoltarea 181 diversitatea 307 modul în care se dezvoltă 306 stilul de conducere/management 309 norme 303, 307-08 și 307-08 și problemele organizaționale ale climatului- 5 30 30 semnificația 4 conceptul 30 305-06 susținerea și întărirea culturilor 315 valori 303, 307
dezvoltarea organizațională 337-38
vezi și dezvoltarea organizației eficacitatea organizațională 8, 340 învățare organizațională
definit 540
învățare cu dublă buclă 541-42
ciclul de învățare 542
iar organizația de învățare 539 rezultate 540
principiile 541, 543
învățare într-o singură buclă (adaptativă) 541-42 performanță organizațională, impactul resurselor umane pe 20-24
model de performanță organizațională 40 procese organizaționale
conflict 301
comportament de grup 292-96
interacțiune 301
conducere 299-300 rețele 301 politică 300 putere 300
munca în echipă 296
transformare organizatorica
definit 352
și dezvoltarea organizației 352-53 rolul HR 355
modificare tranzacțională 352
lideri tranzacționali 353 program de transformare 354-55 schimbare transformațională 352 lideri transformaționali 353 managementul tranziției 354

tipuri de 353 organizaţii
descentralizat 290
divizionat 289-90
flexibil 290
cum funcţionează 283
linie şi personal 289
matricea 290
bazat pe proces 182, 291
shamrock 290
organizare, proces de 319-20 orientare spre muncă 246 învăţare în aer liber 574 outplacement 484, 485-87 criterii de ieşire 66
externalizarea
zone de 61
cazul pentru 61
decizia de a 62 implicaţiile 62-63 probleme cu 61-62 selectarea furnizorilor de servicii 62 ore suplimentare 387

comparaţie pereche clasament 664-65 de participare
definit 808
iar vocea angajatului 807
forme de 810
acorduri de parteneriat cu sindicatele definite 784
caracteristici 785
probleme 785
justificare pentru 784-85
lucrători cu fracţiune de normă 384-85 plătiţi pentru expatriaţi 107-09 niveluri de salarizare - factori economici 626 matrice de salarizare 742 recenzii salariale, generale 740-41 recenzii salariale, individual pe baza evaluărilor 742 conduită de 744
definit 741
a face fără evaluări 742-43 instrucţiuni pentru manageri 743-44 plătiţi spini 696-97 clasament 743
structuri de salarizare 690
vezi, de asemenea, structuri de grad şi de salarizare, plata după rezultate 639-41 scheme de pensii *vezi* scheme de pensii ocupaţionale
oameni ca active 6, 14, 29, 30, 31, 35 oameni ca capital uman 14 persoane, caracteristici ale
capacitatea 240
atitudini 244
teoria atribuirii 245-46
diferenţe de gen, rasă sau dizabilitate 243-44
implicaţii pentru specialiştii în resurse umane 248-49 diferenţe individuale 239-30
influenţa fondului 243 influenţe asupra comportamentului la locul de muncă 244-45
inteligenţă 241
orientare spre muncă 246
personalitate 241-43
rolurile 247-48
managementul oamenilor 2, 32, 116, 117 resurse umane
definit 359
şi HRM 359-60
integrarea strategiilor de afaceri şi de resurse 360-61
performanţă
şi satisfacţia în muncă 264-65 sensul 497-98 *vezi şi* evaluarea performanţei organizaţionale şi managementul performanţei 500
a se vedea, de asemenea, managementul performanţei
factori de conducere a performanţei 36 managementul performanţei
scopul 496
alinierea obiectivelor individuale şi organizaţionale 498-99
baza de 493 caracteristici 496-97 utilizarea computerelor 903 desfăşurarea unei întâlniri de evaluare a performanţei 510-12
criterii de evaluare a performanţei 510 ca ciclu 503-04
definit 495
şi comportament discreţionar 499 principii directoare 499-500 ca forţă integratoare 493 introducerea 517-19
şi managementul cunoştinţelor 184 gestionarea aşteptărilor 499 gestionarea performanţei pe tot parcursul anului 508-09
sensul performanţei 497-98 măsurarea performanţei 506-07 model mixt 498
obiectivele 505-06
şi eficacitatea organizaţională 357 şi evaluarea performanţei 500 acorduri de performanţă 504-08
măsuri de performanţă 507 planificarea performanţei 507 salarizare în funcţie de performanţă 713-14 revizuiri de performanţă 509-10 planificare de dezvoltare personală 507-08 ca proces 503 evaluarea performanţei 512-15
şi analiza rolului 190-91
şi profiluri de rol 190
utilizarea profilurilor de rol 504-05
şi managementul talentelor 392-93 înţelegerea managementului performanţei 497 tratarea cu performanţii slabi 515-17 şi valorile 498
vizualizări la 500-02
Performance Management Group 523 măsoară performanţa 506-07 rating de performanţă
realizarea consistentei 514-15
probleme cu 514
scale de evaluare 513-14
justificare pentru 512-13

salariu în funcție de performanță 713-14 evaluări de performanță 509 specificații persoane 410 lucru personal de caz 847-48 planificare de dezvoltare personală 507-08, 571-72, 605
înregistrări personale 899 personalitate
clasificare de 464-65
definit 241, 464
trăsăturile 241-42
tipurile 242-43 teste de personalitate 464-66 funcția personalului *vezi* funcția HR managementul personalului 2, 6 managementul personalului și HRM 18-20, 31, 88 *vezi* și managementul resurselor umane practicieni/profesioniști ai personalului *vezi* practicieni HR
Personal Today 42-43 PESTLE analiză 143 lucru la bucată 639
Pilkington Optronics 126 experiență planificată 572 cadru pluralist de referință 208 viziune pluralistă a relațiilor cu angajații 758-59 evaluare punct-factorială, evaluarea postului 662 politici *vezi* politicile de resurse umane politică 300 putere 300 partajare a puterii 774 teoria agentului principal 207 acorduri procedurale, reguli procedurale 783-775 785-745 procesului 141, 179 consultanta proces 75, 342 criteriile procesului 66
teoria procesului a motivației 254, 258-59 lucrător de proces, schimbarea rolului 209-10 conduită profesională, cod CIPD 84 partajarea profitului 726 promotia 861-62
Prudential Financial 590
contract psihologic
natura schimbătoare a 231-33 definită 225-26
dezvoltarea unui contract psihologic pozitiv 234-35
dezvoltarea 229-30
și raportul de muncă 225
și funcția HR 55
iar inducția 472-73
modelul 229, 230
semnificația 227-28 starea 235-36
teste psihologice 461-62
vezi si teste de selectie
chestionare psihometrice 463-64 teste psihometrice 463
vezi si teste de selectie

calitatea vieții în muncă 149

Race Relations Act 1976 418
viziune critică radicală a HRM 17 analiza raportului-tendințe 374
pragmatiști reactivi (practicieni în resurse umane ca) 73 previzualizări realiste ale posturilor 106
recunoaștere, sindicate 781, 782-83 agenții de recrutare 423
consultanți în recrutare 423
planul de recrutare 383
recrutare și selecție
publicitate 416-20
analiza punctelor forte și a punctelor slabe ale recrutării 415
formularele de cerere 425, 426
centre de evaluare 430-31
atragerea candidaților 414-15 biodate 428-29
abordare bazată pe competențe 413-14 confirmând oferta 436
contracte de muncă 437 definirea cerințelor 409-14
CV-uri electronice 429

e-recrutare 420-22
sistem de notare în cinci ori 413 urmărire 437 grafologie 431-32 îmbunătățirea eficienței 432-33 interviuri individuale 430 panel de interviu 430 interviuri, tipuri de 430 recrutare externalizare 423-24 specificații persoane 410-12 proces de referință 4094, calificări realiste 4094 profiluri 4094, profiluri realiste 3 utilizarea 410, 411 tablă de selecție 430 metode de selecție 429, 432 plan în șapte puncte 412-13 cernerea cererilor 425, 427 surse de candidați 415 interviuri structurate 445 abordare direcționată 396-97 utilizarea computerelor 902 utilizarea instituțiilor de învățământ și formare 424 utilizarea consultanților în căutarea executivă 424 utilizarea agențiilor de recrutare 423 utilizarea consultanților în recrutare 423-24 redundanță
evitarea 483 cauze de manipulare 479-80 484-85 outplacement 484, 485-87 procedura 484, 885-88 voluntară 483
grup de referință 296, 818 referințe 434-36 întărire 253, 550, 557 recompense relaționale 629 eliberare din organizație concediere 487-90 considerații etice 481 interviuri de ieșire 380-81 considerații generale 479-82 relocare 485-87 redundanță 482-85-85 funcție de referință 1 pensionare 485-84 480-81 părăsiți voluntar 490
grilă de repertoriu 196-98 MRU strategic bazat pe resurse 117-18 strategie bazată pe resurse 113, 371 vizualizare bazată pe resurse a firmei 35 capacitatea de resurse 116, 371 resurse
definit 359 și HRM 359-60 care integrează strategiile de afaceri și resurse 360-61 și managementul cunoștințelor 183
strategia de resurse 361, 371-72, 390-91 retenție
analiza motivelor părăsirii 398 domenii de acțiune 398-99 factori care afectează 397 politici și programe de reținere 391-92 strategie de retenție 397-98 analiza riscului 398 pensionare 490-91, 850
rentabilitatea investiției 82, 608, 618
managementul recompensei
obiective 624 definite 623 elemente ale 625-29 filozofie 624-25 utilizarea computerelor 902-03 politica de recompense
conținut 152 probleme 627 proceduri de recompensă 745-46 strategie de recompensă
perie largă 645, 648 componente ale unei strategii eficiente de recompensă 651 conținut 645, 648 definit 625, 643-44 dezvoltarea 649-51 exemple 653-57 analiză decalaj 645, 646-47 principii directoare 649, 650 implementare 656-57 și manageri de linie 657 priorități 652 motiv pentru 644 initiative specifice de recompensare 648 structura de 644-5
sistem de recompense
definit 625 și performanța organizațională 5

sisteme de recompense, managementul
uzura 740
comunicarea angajaților despre recompense 748-49
analiza compara-ratio 739-40 control 744
rezolvarea anomaliilor 746 evaluarea sistemului 739-40 stabilirea ratelor de salarizare 745 notarea locurilor de muncă 745 matricea salariilor 742 modelarea salariilor 738 revizuirea salariilor 740-44 bugete salariale 737-38 proceduri 745-46 sporuri de promovare 746 responsabilitatea pentru recompense 748 evaluarea bugetului 746 computere 902-03 retorica si realitate, decalaj intre 10 evaluari de risc
evaluarea riscului 834-35 definit 833
pericole, în căutarea 833-34 monitorizarea și evaluarea 835 semnificația 830 luarea de măsuri 835
rol
ambiguitate 247
conflict 248
definit 247, 327 distincție între roluri și locuri de muncă 327 generic 327
incompatibilitate 248 teorie 247 analiza rolului
abordare la 189 definit 187 interviuri 189-90 și managementul performanței 190-91
scop 188 chestionar 190 observație 191
definiția rolului *vezi* profilul rolului
dezvoltarea rolului
iar logodna 281-82
procesul de 334-35
și managementul talentelor 392
percepțiile rolului 260
joc de rol 581-82
profilul rolului
continutul 191-92
definit 188, 327-28 distins de fișele postului 247 exemplu de 192 generic 188
și identificarea nevoilor de învățare 612 în managementul performanței 504-05 în
scopuri de recrutare 410
set de roluri 247

personalul de vanzari plateste 636, 637-38
Saratoga 67 satisfacție 263 scheme de economisire pe măsură ce câștigi 727
planificare de scenarii 372-73 Calificări profesionale naționale scoțiane (SNVQs) 159, 161
Sears Roebuck 41

selecție *vezi* recrutare și selecție
definit 4
tablă de selecție 430
interviul de selecție
avantaje și dezavantaje 440-41 aranjamente pentru 442-43 adresarea de întrebări 450-54 interviuri bazate pe comportament 447-48 întrebări bazate pe comportament 448 întrebări despre evenimente comportamentale 452-53 interviu biografic 445-46 informarea intervievatorilor 443 întrebări 443 întrebări despre capacitatea de abordare 454 abordare a interviului 449-50 întrebări închise 452 ajungerea la o concluzie 458-59 continuitate, menținerea continuității 458 întrebări de continuitate 454-55 control, păstrarea 458 acțiuni de selecție
interviu 459-60 considerații etice 443 întrebări de lucru concentrate 455 efect de halou 458 efect de coarne 458 întrebări ipotetice 452 natura 441-42 luarea de note 458 întrebări deschise 450-51

planificarea programului 443
planificarea şi structurarea interviurilor 444-45
întrebări de redare 455
preparat 443-44
întrebări de sondare 451-52
interviuri psihometrice 448-49 scop 419-20
întrebări care trebuie evitate 456
întrebări despre motivaţie 454
întrebări despre interese externe 456 interviuri bazate pe situaţie 447
aptitudini 457-58
începând şi terminând 450
interviuri structurate 445
zece întrebări utile 456-57
sincronizarea 444
întrebări inutile 456
interviuri nestructurate 445
utilizarea rubricilor de evaluare pentru a planifica interviul 447
utilizarea specificaţiei persoanei pentru a structura interviul 446-47
teste de selecţie
teste de capacitate 466
teste de aptitudini 466
teste de performanţă 466
caracteristicile unui test bun 462 alegerea testelor 468
valabilitate concomitentă 462
validitate de construct 463
validitatea conţinutului 463 criterii pentru 469
valabilitate nominală 463
teste de inteligenţă 464
interpretarea rezultatelor testelor 467 curba normală 467
normele 467
teste de personalitate 464-66
validitate predictivă 462
teste psihologice 461-62
teste psihometrice 461
scop 461-6
fiabilitate 462
utilizarea testelor 468-69
valabilitate, măsurarea 463
valabilitate, tipuri de 462-63
învăţare autodirijată 557, 561-62 teoria autoeficacităţii 342
învăţare autogestionată *vezi* învăţare autodirijată echipe de autogestionare 333 învăţare în ritm propriu 585 învăţare auto-reflexivă 560, 562 instruire pentru sensibilitate 342 acorduri de nivel de serviciu 57, 67 plata aferentă serviciului 720-21 plan în şapte puncte 412-13 rata de severitate 842
Sex Discrimination Act 1975 418 hărţuire sexuală 154, 870-72 scheme de deţinere de acţiuni 726 servicii de resurse umane partajate (centru de servicii de resurse umane) 58, 63-4 plăţi în schimburi 735 lucru în schimburi 387 scheme de plată în funcţie de rezultat la atelier 639-4767 administratori de magazin 639-476
SHRM *vezi* boala managementului strategic al resurselor umane 848-49
simulare 582 învăţare cu o singură buclă 541-42 negociere cu o singură masă 786-87 tranzacţii cu un singur sindicat 781-82 salarizare bazată pe abilităţi 718-20 analiza abilităţilor
definit 198
analiza defecţiunilor 200 defalcarea postului 199
analiza învăţării locului de muncă 200 analiza abilităţilor manuale 199 analiza sarcinilor 199-200
inventare de competenţe şi audituri 901
obiective SMART 506 politica de fumat 872 capital social
definit 34
şi managementul cunoştinţelor 34, 179 teoria învăţării sociale 342, 551 reţele sociale 180
model socio-tehnic de organizare 285 soft HRM 12 soft strategic HRM 117 indice de stabilitate 379
asociaţii de personal 768 părţi interesate
şi relaţiile cu angajaţii 781 şi practicienii HR 71 şi strategia HR 117 şi managementul capitalului uman 32 ca judecători ai eficienţei MRU 69 şi perspectiva pluralistă 208
Standard Chartered Bank 50, 498

indemnizații de rezervă 735
unități strategice de afaceri (SBU) 322 capacitate strategică 113-14, 371
  schimbare strategică 344-45 coerență strategică 54 potrivire strategică 24, 114, 118 obiective strategice 114 dezvoltarea strategică a resurselor umane (strategic
    HRD)
  scopul 534
  componente 534
  crearea strategiei 536
  definit 533
  livrând strategia 536-37
  și HRM 535
  filozofie 537
  procesul de învățare și dezvoltare 535 strategii pentru 536-37
management strategic al resurselor umane (HRM strategic)
  scopurile 116-17
  abordări ale 117-20 definite 115, 124, 131
  strategice hard HRM 117 și strategii HR 115, 124
  implementarea 121 justificarea pentru 131
  abordare bazată pe resurse la 117-18
  MRU strategic soft 117
  și strategie 113-15 integrare strategică 54, 116 intenție strategică 113 revizuire strategică, desfășurare a 141-42 strategii, HR *vezi* strategia strategiilor HR
  definit 113
  formularea 114-15
  sensuri ale 114 procesul de stres 113-14
  managementul 840 prevenirea 840 motive pentru luarea în considerare a stresului 839-40
greve 790-91 subcontractare 386 abuz de substanțe 155, 873 reguli de fond 755-56 planificarea succesiunii 403-04 scheme de sugestii 814
Sunday Times cele mai bune companii pentru a lucra pentru sondajul 394
prognoza aprovizionării 374-75
feedback-ul sondajului (OD) 341 rata de supraviețuire 377-78
Analiza SWOT 143 instruire sistematică 577 școală de sisteme de organizare 285 teoria sistemelor a relațiilor industriale 755

auditul talentelor 392
fluxul de talent 391
fondul de talente 391
managementul talentelor
  se apropie de 389
  politici și programe de atragere și reținere 391-92
  strategii de atracție 395-97
  și managementul carierei 393, 399-07
  crearea unui loc minunat de lucru 394-95
  definit 9, 390
  elemente de 390-93
  employer branding 395-96
  angajatorul ales 396
  pentru lucrătorii cunoașterii 407
  și învățarea și dezvoltarea 393 și managementul performanței 392-93 în practică 407-08
  strategia de resurse 390-91
  strategii de retenție 397-99
  și dezvoltarea rolului 392 strategia 126
  auditul talentelor 392
  fluxul de talent 391
  fondul de talente 391
  recrutare și selecție direcționată 396-97
  iar recompensa totală 393
  război pentru talent 389
managementul relațiilor de talent 392 analiza sarcinilor 199-200
structura sarcinilor 329
salariu bazat pe echipă 724-25 team briefing 824-25 team-building
  activități 355
  scopul 355
  criterii de eficacitate 356
  în dezvoltarea organizației 342 roluri în echipă 298

munca în echipă
caracteristicile echipelor eficiente 296-97 definirea unei echipe 296
echipe disfuncționale 297
competențe tehnice
analiza 198
definit 161
tehnologie 25, 26
telemunca 210-11, 385
termenii si conditiile de angajare 858-57 teste *vezi* testele de selectie
interpreți gânditori 92
resortisanți ai țărilor terțe 100
soluționarea litigiilor de către terți 787-88 rate de timp 636
Grupele T 342
Feedback la 360 de grade
avantaje și dezavantaje 527-28 criterii de succes 528-29
definit 521-22
dezvoltarea metodologiei 526-27 524-26
justificarea 523-24
utilizarea 522-23
competențe de prag 160
managementul calității totale 356
remuneratie totala 627.731
recompensă totală
beneficiile 632
definit 627, 629-31
modelul 633
semnificația lui 632
și managementul talentelor 393
Turnurile Perrin 633
Congresul Sindicatului (TUC) 768
sindicatele
și negocieri colective 767
voce colectivă din 766-77
declin de 766
factori care afectează recunoașterea sau derecunoașterea 782-83
gestionarea cu sindicate 791-92 gestionarea fără sindicate 792-94 scop 766
recunoaștere 781
rolurile lui 767
recunoaștere unică sindicală 781-82 structura 767
antrenament
definit 535, 575
antrenament eficient 578
evaluarea pregătirii 570-72
instruire just-in-time 577-78 justificare pentru 576
rolul 575-76
antrenament sistematic 577 tehnici 579-82
transfer 576 tipuri de 578
trăsăturile 241-42
modificare tranzacțională 352
recompense tranzacționale 629 transferuri 860-61
schimbare transformațională 74, 352
vezi și încredere în transformarea organizațională
clădirea 781
climatul de încredere 182
dezvoltarea unei organizații de mare încredere 221-22 și a relației de muncă 220 organizații de mare încredere 182
și justiția 222 sensul 221 reînnoirea 222-23 când au încredere angajații în management? 221-22
cifra de afaceri, angajat *vezi* indicele de rotație a muncii, forța de muncă 376-77 model cu doi factori de motivație (Herzberg) 262-63

subperformanțe, care se confruntă cu șomaj 515-17 212
Unilever 590
sindicatele *vezi* sindicatele
cadru unitar de referință 207, 275-78 filozofie unitară 14
viziune unitară a relațiilor cu angajații 758
Departamentul Muncii din SUA 137 analiză de utilitate 66

valabilitate la testele de selecție 462-63 valoare adăugată 39, 40 propunere de valoare 396 valori 303, 307
așa cum este exprimat în politicile de resurse umane 149-50
a specialiștilor HR 84
potrivire verticală 139
integrarea verticală a strategiei de resurse umane 54, 116, 134 firma virtuală, vocea 25 *vezi* vocea angajatului voluntarism 759-60 eliberare voluntară 480 război pentru talent 389
Watson Wyatt 39-40, 899-900 bunăstare
cazul pentru 845-47
categorii de servicii sociale 847 servicii de consiliere 852
angajați vârstnici și pensionari 851 programe de asistență pentru angajați (EAP) 852-53
servicii de grup 848 servicii individuale 848-50
muncă personală de caz 847-48 furnizarea de 851-52
bunăstare 212-13 muncă
atitudini față de muncă 212
așteptări în carieră 211 modele în schimbare de 210-11 bunăstare legată de locul de muncă 212-13

factori organizatorici care afectează munca 208-10
orientare spre muncă 246-47
teorii despre muncă 206-08 șomajul 212 ce este 205
Work Foundation 875, 876 echilibrul dintre viața profesională și viața privată
beneficiile polițelor pe 876-77 definite 875 masurile 876
opțiuni 875 politică 152 procese de lucru 37 studiu de lucru 374 Sondaj privind relațiile cu angajații la locul de muncă
(2004) 212-13, 766, 793
învățare la locul de muncă 564-65 ateliere, pentru analiza competențelor 194-95 Banca Mondială 34 producție de clasă mondială 208 organizație de clasă mondială 82

Index de autori

Adair, J 299
Adams, J S 222, 262
Adams, K 57
Adler N J 101
Albanese, M 120
Alderfer, C 257
Allport, G 252
Andrews, H 834, 835, 842
Araujo, J 540
Argyle, M 240, 241
Argyris, C 180, 284, 339, 341, 540, 541, 546, 550
Armstrong, M 14, 17, 124, 133, 207, 500, 501, 507, 521, 523, 712, 717, 742
Arnold, J 244, 252
Arthur, J 21
Athos A 274, 275
Atkinson, J 290, 757
Austin, N 275

Balkin, D B 207
Bandura, A 342, 349-350, 551
Barnard, C 284
Barney, J 35, 117, 18
Baron, A 14, 124, 500, 501, 507, 521, 523, 742
Bartlett, C A 99-100, 104, 291
Bass, B M 535
Bayliss, F 765, 769
Beardwell, I 807
Beatty, RW 523-24
Beckhard, R 339, 347-48, 353
Becker, BE 9, 21, 37-38, 138
Bere, M 6, 7, 14, 30, 119-20, 350-51
Belbin, M 298, 356
Bell, CH 338, 339
Bennis, W 339
Bento, R 103
Bessant, J 356
Bevan, S 272, 398
Bibings, R 829
Bies, RJ 262
Birchall, D 550
Blackburn, RM 246
Blackler, F 175, 179
Blake, P 176
Blake, R 339
Blinkorn, S 465
Blyton, P 141
Bontis, N 8, 33, 34
Boudreau, JW 66
Bowey, A 711
Boxall, P 6, 7-8, 11, 35, 118, 123, 132, 807
Boyatzis, R 160

Bradley, P 107-08
Braverman, H 206
Brayfield, AH 264-65
Brewster, C 101-02, 103-04
Brockbank, W 79-81, 89
Brown, D 644, 651-52, 712, 717
Brumbach, GB 498
Buchanan, D 277
Bula, DN 363
Burgoyne, J 544, 546
Burns, JM 286, 353
Burt, C 240

Caldwell, R 10-11, 16, 31, 74
Caligiri, P 107
Cappelli, P 8, 31, 133, 135, 180, 393, 398, 399
Carter, A 536-37, 567, 573, 596-97, 614
Carter, C 175, 539, 545
Casson, J 365
Cattell, RB 242
Peştera, A 758-59
Chamberlain, NW 756, 757
Chell, E 242
Copil, J 284, 287
Chiumento J 272
Clegg, H 758
Clutterbuck, D 569
Conway, N 16, 94, 221, 227, 233-34
Cooke, R 312
Cooper, R 331
Coopey, J 275, 276
Costa, P 464
Crocker-Hefter, A 8, 135, 180
Crockett, WH 264-65
Crombie, A 304
Cyert, RM 208, 275

Dale, M 541
Davenport, TH 179
Davenport, TO 33, 35
Davis, LE 330
De Cotiis, T 313
Deal, T 304
Dragă, IJ 242
Delery, JE 139
deLong, T 390
Denison, DR 305
Dickson, W 284
Doty, HD 139
Drucker, P 74, 180, 287, 604, 758
Dulewicz, V 171
Duncan, C 789
Dunlop, JT 755
Dyer, L 123, 139, 140-41, 277-78

Easterby-Smith, M 540, 546
Edenborough, R 447, 463
Edvinson, L 35
Egan, G 499-500
Eggert, M 486
Ehrenberg, RG 540
Eisenstat, R 350-51
Eldridge, J 304
Elias, J 33, 39
Elliott, L 233
Eraut, MJ 564
Eysenck, HJ 243

Farnham, D 786
Fayol, H 283
Fell, A 77, 86, 87-88
Ferreira, L 103
Findlay, F 206-07
Fine, SA 198
Fitzpatrick, MJ 864
Flandra, A 756-57
Fletcher, C 465-66, 498-99
Follett, MP 324
Fombrun, CJ 4, 30-31
Fowler, A 13, 431, 472
Fox, A 22, 756-57, 758
Freeman, R 766-67
franceză, WL 300, 305, 338, 339
Friedman, A 206
Fullerton, J 868-69
Furnham, A 304-05, 306, 313-14

Gagne, RM 240, 551
Gallie, D 218
Garratt, R 545
Garvin, DA 185, 543-44
Gennard, J 18, 207, 759
Geppert, M 540
Gerhart, S 138
Ghader, F 101
Ghoshal, S 99-100, 104, 180, 291
Giles, L 209
Gilmer, B 264
Aur, J 559, 591
Goldthorpe, JH 246, 267
Goleman, D 170, 602, 603
Gomez-Mejia, LR 66, 207
Graham, MD 629
Grant, D 176

Grant, 31 RM
Gratton, L 10, 12, 16, 132, 143-44
Greller, MM 226
Invitat, DE 12, 15, 16, 17, 18, 22, 23, 31, 68-69, 86-87, 94, 137, 221, 227, 228, 229, 233-34, 246, 258-59, 277, 759, 761-62, 765-66, 776, 792
Guilford, JP 241
Gunter, B 304-05, 306, 313-14
Guzzo, RA 217

Haley, J 102-03
Hall, D 231
Hall, DT 533
Hall, P 601-02
Hamblin, AC 616, 619
Hamel, G 117
Handy, C 287-88, 290, 310, 481-82
La îndemână, L 522
Hansen, MT 173, 176-77, 179, 183-84 Harris, H 103
Harrison, R 301, 311, 539, 543, 545-46 Harrison, Rosemary 533, 536, 540, 570 Hartley, J 275, 276
Hartley V 39
Hawkins, KA 757
Heller, R 366
Hendry, C 11, 20, 73, 101, 115-116, 139, 368-69
Herriott, P 220, 221, 222
Herzberg, F 254, 262-63, 267, 284, 333 Higgs, M 171
Hillage, J 583
Hiltrop, JM 103, 232-33
Hirsh, W 404, 407, 567, 593, 596-97
Hofstede, G 103
Holbeche, L 397
Suport, GW 140-41
Holt, A 834, 835, 842
Miere, P 550, 553, 554, 559
Hope-Hailey, V 18, 56-57, 97
Hoque, K 32, 71
Horwood, R 86-87
Hoyle, E 185, 546
Hucyznski, A 277, 864
Hull, C 253
Huselid, MA 21, 66
Hutchinson, S 64, 93-94, 96, 97

James, R 244-45
Jacques, E 268
Johnson, C 465
Johnson, G 55, 113
Jones, TW 208
Judecător, G 207, 759
Jung, C 243

Kahn, R 247, 285, 339-40
Kahn-Freund, O 760
Kakabadse, A 300
Kandola, R 200, 868-69
Kant 12
Kanuk, J 307
Kaplan, RS 42
Katz, D 247, 285
Katzenbach, J 296-97
Kearns, P 29, 30, 32, 607, 618
Keenoy, T 18
Păstraţi, E 371
Kelley, HH 245
Kelly, G 197
Kelly, J 18
Kennedy, A 304
Kessels, J 185
Kessler, S 215-16, 711, 765, 769
Kettley, P 889
Kirkpatrick, DL 616-18, 619
Kissler, GD 231-32
Kochan, TA 277-78, 808
Kodz, J 876, 877
Kolb, DA 552-53
Kotter, JP 286, 354
Koys, D 313
Kuhn, J 756, 757

Lafferty, J 312
Lacul, D 8
Latham, G 261
Laurent, A 100, 102
Lawler, EE 55, 259, 260
Lawrence, PR 286, 331
Leadbetter, C 39
Leary-Joyce, J 397
Leavitt, HJ 293-94
Leblanc, B 106
Legge, K 13, 14, 15, 17, 18, 76, 92, 138, 275-76
Leon, LS 543

Leventhal, S 222
Levinson, D 243
Lewin, K 339, 341, 347
Liff, S 365
Likert, R 284, 285
Littler, C 206
Litwin, G H 312-13
Locke, R 261
London, M 523-24
Long, P 124, 133
Lorsch, J 286
Low, J 45
Lyons, L 550

Mabey, C 16, 17, 540
MacDuffie, J P 119-20, 139
Mackay, L 87
Macneil, R 217
Makin, P 241, 243, 244
Malone, M S 35
Mangham, L L 275
Mann, R 246
Mansfield, B 159, 198
Mant, A 233
Manus, T M 629
March, J G 208, 275
Marchington, M 74, 365, 793, 808
Margerison, C 298, 356
Marginson, P 786
Marsden, D 711
Marsick, V J 540, 563
Martin, A O 846
Martin, J 304
Marx, K 206
Maslow, A 255-56, 263
Matthews, G 242
Mayo, A 30,
McCann, R 298, 356
McClelland, G 758
McCrae, R 464
MacDuffie, J P 120
McGregor, D 263, 284-85, 339, 604
McKersie, R B 757
McLean, A 340
Mecklenberg, S 176
Meyerson, D 304
Mezirow, J A 562
Miles, R E 361
Miller, L 170-71, 198
Miller, R 185, 544
Miller, T 607, 618
Millward, N 792-93, 807
Mintzberg, H 114-15, 275, 287, 290
Mitchell, L 198
Mohrman, SA 55
Călugări, K 77-78
Morton, G 792
Mueller, F 21
Mumford, A 553, 559, 591, 594
Munro-Fraser, J 412

Nadler, DA 237, 349
Nahpiet, J 180
Newton, T 206-07
Nonaka, I 175, 177
amiază, L 15, 32, 71
Noonan, KA 217
Norris, P 601-02
Norton, DP 42

O'Neal, S 632
O'Reilly, CA 389
Ouchi, WG 275

Pascale, R 274, 275, 287, 352
Patterson, MG 22, 137
Payne, T 414
Pearn, K 200
Peccei, R 68-69
Pedler, M 543, 550
Penrose, E 117
Perkins, S 101, 105
Perrow, C 284
Peters, J 797
Peters, T 61, 274, 275
Pettigrew, A 11, 20, 73, 115-116, 139, 344-45, 540
Pfeffer, J 137, 389, 632
Phelps-Brown, H 765
Pickard, J 85, 542
Pil, FK 120
Pollard, E 583
Porter, LW 260, 272-73
Porter, M 135
Prahalad, CK 117
Purcell, J 8, 10, 14-15, 20, 22-23, 24, 55, 71, 93, 97-98, 116, 117-18, 133, 135, 139, 157, 209, 264, 305-06, 499, 711, 759, 792, 807
Putman, R 34

Quinn, JB 349

Quinn Mills, D 117, 360, 364

Rankin, N 159, 164, 167
Raven B 300
Reed, A 395
Reeves, T 123, 139
Reich, R 35
Reid, MA 619
Reilly, P 63-64, 79, 366-67, 372, 397, 785, 889
Revans, RW 573
Reynolds, J 549, 551, 555-56, 562, 564, 575, 576, 609
Richardson, R 123, 139, 711
Roberts, C 789
Roberts, G 413, 464, 465
Robertson, IT 331, 462, 463
Robinson, D 906
Rodger, A 412
Roethlisberger, F 284
Rogers, A 555
Rothwell, S 366
Rousseau, DM 217, 225-26, 305
Rucci, AJ 41
Ruggles, R 178
Ryle, G 175

Salaman, G 206, 540
Salancik, GR 272, 273
Somon, G 585
Saville, P 465
Scarborough, H 9, 39, 173, 174, 175, 178, 179, 539, 545, 546
Schein EH 181, 225, 306, 310, 339, 609
Schiffman, A 307
Schmitt, N 465
Scholes, K 55, 113
Schon, DA 540, 546
Schramm, J 570
Schuler, RS 35, 36
Schulz, TW 33
Scott, A 18
Scott, PM 363
Scott-Jackson, W 32
Sears, D 396
Sells, SB 244-45
Senge, P 539, 543, 545
Shaw, RB 220
Shepart, H 339
Siesfield, T 45
Sik, G 465
Singh, R 31
Sims, 227 RR
Sisson, K 15, 18, 56, 786, 792
Skinner, BF 226, 255
Sloan AP 289
Sloman, M 546, 560, 561, 570
Smilansky, J 390
Smith, D 296-97
Smith, M 331, 462, 463, 465
Smith, P 792
Smith RS 540
Snell, SA 135
Zăpadă, CC 361
Snyder, WM 182, 540, 545
Vrabie, P 103, 108, 226
Spearman, C 464
Spector, B 350-51
Spindler, GS 227, 229-30
Stalker, G 286
Stewart, J 118, 185, 544
Etaj, J 3-4, 11-12, 18, 31, 72, 76, 78
Stringer, RA 312-13

Takeuchi, H 175, 177
Tamkin, P 592-93, 615-16
Tampoe, M 183
Tan, J 174
Tannenbaum, SI 339
Tarique, I 107
Taylor, A 241, 413
Taylor, FW 255, 283
Thompson, M 22, 123, 139, 220, 221, 711
Thompson, P 272, 634
Thurley, K 87, 88, 348
Thurstone, LL 240, 241
Toplis, J 241, 463, 464
Torrington, DP 18, 31, 87
Townley, B 359-60, 432, 501
Sarpă, C 12, 20
Trussler, S 176
Tsui, AS 66
Turner, AN 331
Turnow, WW 523
Tushman, ML 237, 349
Twitchell, S 619
Tyler, TR 262
Tyson, S 56, 73, 77 86, 87-88, 115

Ulrich, D 8, 20, 26-27, 54, 55, 56, 79-81, 104, 173
Undy, R 215-16
Urwick, LF 283

van Dam, N 58-78
Vaughan, JA 535
Vernon, PE 240
Vijayaraghavan, V 390
Vroom, V 226, 259

Wade-Benzoni, KA 217, 225-26
Walker, JW 116
Walker, N 574
Walton, J 533
Walton, RE 119-20, 274-75, 276-77, 757
Waterman, R 274, 275
Watkins, K 563
Watson, A 86
Weber, M 284
Weiner, B 245-46
Wenger, E 182, 540, 545
Vest, P 541
Whipp, R 344-45, 540
Wick, CW 543
Wickens, P 434
Wilkinson, A 365
Williams, A 311, 559
Willmott, H 17
Womack, J 208
Lemn, R 414
Lemn, S 64, 96, 119, 120
Woodward, J 128, 345
Wright, DS 241
Wright, PM 135
Wright, V 711

Youndt, MA 34

Zuboff, S 565